

Entra sen chamar

EROSKI, 50 anos contigo
1969-2019





Esta é unha pequena mostra das persoas que formaron parte da historia de EROSKI, xa sexa como socios colaboradores ou como socios consumidores.





Para visualizar as historias de cada un deles, só tes que:



1. Acceda á opción “Realidade aumentada” na aplicación EROSKI.
2. Centrarse na imaxe de cada persoa.



Entra sen chamar

Entra sen chamar

EROSKI, 50 anos contigo
1969-2019





HUMANITY
AT WORK

MONDRAGON

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



A razón final deste libro é a sociedade, a comunidade de persoas na que nos integramos. E a ela vai dedicado o libro e moi particularmente á parte da sociedade máis concernida polo que se escribe nas súas páxinas, os socios de Eroski, os consumidores socios e os traballadores. Estes son os auténticos protagonistas da historia de Eroski e os que modelan a realidade, a de Eroski e a da sociedade, con cada un dos seus comportamentos cotiáns.

Índice

Agradecementos	11
Prólogo de Agustín Markaide	14
Prólogo de Iñaki Gabilondo	16
Prólogo de José Luis Larrea	20

Parte 1

EMPRESA COOPERATIVA 31

1. Sobre a historia	32
1.1. Eloxio da empresa cooperativa	42
O diferencial da empresa cooperativa	52
1.2 Actuar conforme á condición	60
A soberanía do consumidor no mercado	69
1.3 Un modelo que fai mellores as persoas	76
Nova cultura para unha mellor empresa e mellor emprego	84
1.4 Ser cooperativista non é unha profesión	90
Cambio tecnolóxico e emprego	98
1.5 Xuntarse para cambiar os valores da comunidade	104
O valor de nadar contra corrente	112
Xustiza social e dereitos	117
1.6 O feminino: a igualdade traballada	122
Ser muller, a adquisición dunha voz propia	130

Parte 2

EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN 137

2. O sector de distribución	138
2.1 Unha tenda, todas as tendas	142
Supercidades. A intelixencia do territorio	150
2.2 A proximidade: quéroo xa, téño xa	156
Proximidade	163
2.3 Provedores: unha interdependencia virtuosa	168
A relación entre distribuidores e fabricantes: no caso dos Mosqueteiros, os enfoques son necesariamente múltiples e diferentes	176

2.4	Espertar emocións	180
	Marcas: explorando o taboleiro de xogo na era dixital	188
2.5	Cadea de valor: máis rápido, máis barato, mellor	192
	Evolución da cadea de valor	205
2.6	O goberno do dato	212
	Colaborar para volver a medrar (unha introdución ao BDC)	222
2.7	Alianzas: as necesidades unen	228
	Alianzas empresariais e competencia	234

Parte 3

PARA O CONSUMIDOR

		241
3.	Prólogo	242
3.1	Elección libre e responsable	250
	Consumir diferente, comprar mellor	262
3.2	Eu, Pracer, Agora	268
	Polo pracer faise o convite	276
3.3	A pegada que deixamos	278
	Cincuenta anos en busca da sostibilidade	286
3.4	Dieta equilibrada, en axuda da saúde	292
	Alimentación e saúde	304
	Alimentación e saúde no futuro	310
3.5	Coñecer a cada cliente	316
	Coa chegada do <i>big data</i> , converteuse a segmentación en algo redundante?	324
3.6	As novas tecnoloxías: promesas e desafíos	332
	Innovación	341
	Como imos vivir se non nos dá tempo a vivir? Un mundo peor. Un mundo mellor	347

Epílogo

		353
	Entra sen chamar	354
	Cronoloxía	361
	Autores externos	380



AGRADECIMENTOS

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

Esta obra ten moitos autores, son máis de sesenta as persoas que achegaron os pensamentos que acabaron creando unha composición ordenada. Podían ser moitos máis os participantes, pero tivemos que pregarnos ás limitacións inevitables dun traballo así. Todos os que fostes protagonistas desta historia estades inscritos na memoria que encerran as letras deste libro.

Pero entre os que achegaron os contidos gustaríanos agradecer calidamente:

En primeiro lugar, aos amigos que, desde fóra, nos dedicaron valiosas reflexións sobre as materias que nos importan. Desde fóra, pero, como se pode ver, desde moi preto da nosa alma.

En segundo lugar, aos compañeiros, socios e amigos na traxectoria de Eroski. Algúns dedicados xa a outras tarefas e outros en activo, pero todos con pensamento fresco e creativo e con desexos de seguir achegando para mellorar o futuro. As diferentes maneiras de vivir e de sentir Eroski reflectíronse en achegas diferentes, e todas elas son verdade e construíron esta historia. Agradecemos especialmente o labor de Elena Sierra, xornalista, cuxa colaboración profesional foi inestimable na composición dun texto coherente a partir das múltiples achegas que fixemos os demais e respectando, ao mesmo tempo, as súas mensaxes. E non poderíamos levar a cabo o proxecto se Constan Dacosta non dirixise esta obra colectiva a través do seu extenso percorrido, poñendo o rumbo, animando as participacións e ordenando o conxunto.

Moitas grazas a todas e todos.

Prólogo de Agustín Markaide

Presidente de Eroski



Un aniversario é un momento propicio para festexar, lembrar, agradecer, reflexionar, proxectar, e tamén para, talvez, corrixir, emendar ou completar.

Cincuenta anos é unha cifra suficientemente significativa como para facer unha parada máis pausada do habitual para dirixir todas esas miradas nas direccións apropiadas e sacar lecturas e mensaxes para o consumo propio e, xa que estamos, por que non, para un proveito amplo.

Pensamos en recoller nun libro algunhas das aprendizaxes e das reflexións que realizamos as persoas de Eroski ao acumular a experiencia destes anos. Quixemos tamén abrir o libro ás aprendizaxes e reflexións doutras persoas alleas a Eroski, coñecedoras expertas de aspectos e disciplinas de gran relevancia e que nos honraron coas súas achegas.

Non quixemos que o libro do aniversario sexa unha biografía, aínda que menciona acontecementos; nin unha homenaxe, aínda que a invitación para participar nel reflecta o apreio que sentimos polos autores das achegas, nin unha haxiografía, ou algo parecido, desprovista de sentido crítico.

Preferimos que sexa a reflexión a que predomine no contido, composta polas ideas propias e alleas sobre tres aspectos importantes na vida e o ser de Eroski: a empresa cooperativa, o sector de distribución alimentaria e o consumidor, o destinatario e a razón de ser da nosa acción.

Este libro é, como o propio Eroski, unha obra colectiva, e iso nótase no resultado. Non hai unha única maneira de ver as cousas, e non só porque hai visións de persoas moi diferentes, moitas delas sen relación con Eroski e con raíces conceptuais diversas, senón tamén porque o debate sobre as diferenzas constituíu un sinal de identidade desta cooperativa e iso axudou a reforzar un proxecto colectivo construído a proba de abaneos, pero aberto a cuestionar e facer evolucionar o existente.

Por isto mesmo, cabe apuntar que as opinións vertidas polos autores representan as súas propias opinións e non representan necesariamente a opinión de Eroski sobre as materias tratadas.

Toda reflexión arrinca do pasado, da experiencia madurada e interpretada, pero ten maior sentido se se proxecta ao futuro.

Agora que nos situamos, por un momento, nunha atalaia temporal, botamos a vista atrás para recoñecernos na nosa historia e para, despois, dar un paso adiante e seguir escribindo novas páxinas co que vaíamos aprendendo.

Prólogo de Iñaki Gabilondo

Xornalista



Que imos facer?

Vivimos na sociedade do estupor.

Arrastrado pola profundidade e a velocidade dos cambios aos que asiste, e aos que intúe que se aveciñan, o ser humano vive en estado de desconfianza. Nota que non se enfrenta a unha crise senón a un «feixe de crises», como di Ignacio Ramonet, que se estende desde a economía e a política ata os costumes, en superficie e en profundidade, e que dissolveu todas as certezas. As dúbidas axéxannos en todos os campos, e xa non sabemos nin como gastar nin como investir nin como educar os nosos fillos, nin se, en política, seguimos sendo dos nosos.

Certo é que non é posible vivir en perspectiva. A Primeira Guerra Mundial só foi bautizada así cando houbo unha segunda. O protagonista da *Cartuxa de Parma*, de Stendhal, preguntábase desconcertado se a batalla na que estaba a participar, e na que podía morrer, era un episodio menor ou un acontecemento histórico. Se ían gañando ou ían perdendo.

Toda vida humana transcorre na néboa. E nada máis común e repetido que crer estar asistindo a unha transformación decisiva. De feito, así é para cada individuo.

«Esta é unha época enigmática, unha idade crítica. Hai tantas novidades que ninguén pode xactarse de entender nada», dicía Paul Valéry no seu *Discurso da Historia*, no Liceo Janson de París, en 1932.

Hoxe, a globalización e as novas tecnoloxías fixeron obxectivamente indiscutible ese estupor. Abríronse de golpe as portas e as xanelas de todo o mundo, presente e pasado, e podemos acceder a todo iso nun golpe de clic. Ante a inmensidade do saber posible, ata o máis culto acepta que é un analfabeto. Ante as labirínticas complexidades das novas ferramentas informáticas, ata o máis sabido dubida da súa capacidade.

Interesoume especialmente un estudo sociolóxico elaborado por encargo de *Le Nouvel Observateur*, que enquisou a un universo de adultos dun e outro sexo, de entre 40 e 50 anos, con responsabilidades como profesores, directivos de empresa, etcétera, para tratar de pescudar como estaban a xestionar o seu encontro coas novas tecnoloxías. O semanario difundía unha das respostas. Resúmoa. «Preparáronme para un mundo e vivo noutro. Os coñecementos que adquirín non me serven e tiven que aprender atropeladamente novas destrezas. Alcancei un nivel aceptable pero teño a sensación de que todos as dominan mellor ca min e que vou quedando atrás. Tento disimular a miña inseguridade pero temo ser cazado en flagrante impostura.» O informe apostilaba: «Tranquilícese. Todos pensan o mesmo».

É indiscutible que un mundo está a agonizar e outro está a nacer. Aínda nos atopamos en pleno movemento sísmico, e non é sinxelo ver claro desde o epicentro do terremoto.

Temos que mirar doutra maneira mesmo o globo terráqueo. O noso eixo tradicional, o meridiano de Greenwich, está agora nos arredores. Para centrar calquera referencia habemos de desprazarnos a Asia. Dio con moita graza o exministro Josep Piqué: nós estamos no Extremo Occidente. Xa non vale ningún dos nosos apriorismos, nin en xeopolítica, nin en xoeconomía nin en xeoestratexia militar. Ao tempo, con todo o universo despregado ante os nosos ollos, non hai forma de ignorar as evidencias máis delicadas, nin as que ameazan o planeta nin as que afectan aos seus habitantes, desde a superpoboación, a quimera do crecemento infinito nun mundo finito, e as desigualdades sociais. Ou a bomba demográfica que significa un sur gardería, abarrotado de nenos, e un norte asilo, abarrotado de vellos.

Sumemos a isto a escaseza de referencias estables de valor. Todos os chans parecen moverse, coma se estivesen a viaxar desde o que foron a quen sabe onde, o mesmo a Unión Europea que os partidos, ou os sindicatos, ou as igrexas, ou a propia democracia, que se diría subordinada ao poderío da nova realidade financeira, esa masa de diñeiro invisible que se despraza sobre as nosas cabezas á velocidade dun toque de tecla. Tampouco sobran os referentes morais que poidan constituír a táboa sobre a que deslizarse en tanta ondada. E os que xorden, o papa Francisco por exemplo, non tardan en dar de bruzos cos que o desexan abater.

Entre as evidencias e as intuicións construímos un espazo psicolóxico atemorizado e pueril. Alguén sinalou o gran paradoxo: nunca os seres humanos foron simultaneamente tan escépticos e tan crédulos. Non cremos en nada e crémolo todo.

Non é estraño que as *fake news* (noticias falsas) florezan nun campo así fertilizado. Somos unha verdadeira lambetada para os manipuladores. Porque hai que advertir que as *fake news* non son só a versión dous punto cero da mentira de sempre, con capacidade de expansión universal en medio segundo, senón que están a adquirir envergadura de industria.

Ante a abafadora nova realidade global, que uniforma vestimentas, cancións, costumes, xestos e mitos, como unha apisoadora que o aplanase, nada máis instintivamente humano que buscar refuxio no lugar máis acolledor, o pasado e no máis cálido, o seo materno dos distintos localismos comunitarios, familiares, rexionais, nacionais. Chega unha ollada para comprobar que o movemento pendular entre estas dúas correntes, convertido en batalla, está a marcar gran parte do que nos rodea. E que calquera gañador, que non sexa un razoable equilibrio, terminará sendo unha triste derrota.

Somos conscientes de que nos agardan cambios fundamentais en todos os ámbitos, aínda que os axexemos de forma brumosa. Pero teño a impresión de que nos colocamos de maneira

desaxeitada ente eles. Para empezar porque eses cambios non van chegar unha mañá, ao pasar unha folla do calendario. Están a se producir agora, en cada instante, alterando a nosa vida cotiá. Acórdase alguén de que día e a que hora entrou na nosa normalidade o código de barras? E para continuar, porque ante os enigmas do futuro formulamos a pregunta equivocada.

Que vai pasar?, dicímonos uns a outros esperando dar co adiviño.

Instalarse nun comfortable fatalismo non é só un pouco indigno; é un erro.

A pregunta correcta é: Que imos facer?

Tiven a gran oportunidade de coñecer, nas mellores universidades e centros de investigación do planeta, a algúns eminentes especialistas en enxeñería artificial, robótica, xenética, enerxía, astrofísica, oceanografía...

Sorprendeume a súa unanimidade á hora de imaxinar o futuro.

Os formidables descubrimentos nos que se achaban metidos ían ser determinantes, desde logo, pero en última instancia estarían suxeitos a decisións humanas. Ata quen anunciaba a posibilidade de superar ao *Homo sapiens* ou dirixir a evolución da nosa especie referíanse a camiños que se abrirían pero que se transitarían ou non, ou dunha maneira ou doutra maneira, en función de variables doutra índole. Variables, ademais, chamadas a enfrontarse a debates de fondo, morais, legais e políticos, que van poñer boca abaixo a nosa arquitectura moral colectiva.

Impresionaba oír a científicos, que un podía imaxinar encerrados no seu fantástico illamento, pregoar a necesidade dun novo humanismo. E producía melancolía lembrar o que está a pasar no noso país, onde estamos a descoidar ao mesmo tempo a ciencia e as humanidades.

En calquera caso, nos meus encontros con eses persoeiros afirmouse en min unha idea que creo imperativo martelar, sobre todo ante mozos desalentados:

O futuro non está escrito; escribímolos nós co que facemos, co que non facemos e co que permitimos que se faga.

Prólogo de José Luis Larrea

Doutor en Competitividad Empresarial e Territorial, Innovación e Sostibilidade pola Universidade de Deusto.

Exconselleiro de Economía e Facenda do Goberno Vasco

Ata 2013, primeiro executivo de Ibermática.

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

Académico de número de Jakiunde, a Academia Vasca das Ciencias, as Artes e as Letras.

Eroski: revisitarse a orixe para construír o futuro

Trascorreron cincuenta anos. Cincuenta anos na vida dun proxecto empresarial baseado nas persoas e na cooperación. Decía o poeta Pablo Neruda que «algún día, en calquera parte, en calquera lugar, indefectiblemente te atoparás a ti mesmo, e esa, só esa, pode ser a máis feliz ou a máis amarga das túas horas». Isto mesmo poderíase dicir das organizacións. Pois ben, cumprir cincuenta anos é unha boa oportunidade para atoparse a si mesmo, para examinarse e enfrontar o futuro con forzas renovadas. Seguro que hai dificultades, crises que nos ameazan; pero non deixa de ser parte da vida e do progreso. Seguro que hai cousas que non nos gustan, que se poden mellorar, pero tamén debemos poñer en valor o que fomos capaces de conseguir, as nosas experiencias, as nosas aprendizaxes, o que explica por que estamos aquí e por que temos moito que dicir. Neste cruzamento de camiños no que nos atopamos a nós mesmos a contorna resulta fundamental, pois condiciona a nosa actividade e fainos reflexionar sobre o propósito do que facemos e de como o facemos. Esa mirada cara a fóra lévanos a mirar cara a dentro, nun exercicio no que volver visitar a orixe pode resultar especialmente enriquecedor para afrontar o futuro.

Estamos a vivir unha época de cambio e transformación. Temos motivos para sentirnos cada vez menos donos do noso destino, e os espazos de incerteza envólvennos. Ao non controlar o que nos rodea, que cada vez é máis amplo e se move máis rápido, o cambio aparece como unha constante do noso tempo. Isto, que parece algo novo, xa o sinalaba Heráclito de Éfeso (550-475 a. C.) cando apuntaba que «o cambio é o único inmutable no mundo». A interiorización do cambio, como un dos eixos do desenvolvemento social, explicaría tamén a importancia da innovación.

A innovación aparece como un elemento claro de referencia desde múltiples perspectivas, non só desde as estratexias máis axeitadas para desenvolver a capacidade competitiva. Por outra banda, a iniciativa converteuse nun lugar común no discurso. Innovación e iniciativa son clave para afrontar o futuro, tanto desde a perspectiva persoal como desde a organizativa.

A innovación, que consiste en cambiar as cousas introducindo novidades, necesita acompañarse de dous aspectos fundamentais: a sostibilidade e a utilidade. A sostibilidade é a que nos leva do suceso ao proceso. Aínda non asumimos ese cambio de cultura empresarial, organizativa e social. É importante ser flexibles para adaptarnos aos cambios que non fomos capaces de anticipar, pero, sobre todo, é importante construír unha nova cultura de innovación e anticipación. Necesitamos poñer forzas en marcha máis que vender solucións máxicas. Como decía Antoine de Saint-Exupéry, «na vida non hai solucións, senón forzas en marcha. É preciso crealas e as solucións

veñen». Porque, ademais, a innovación debe resultar útil, debe achegar valor se queremos que resulte sustentable no tempo. Así, a utilidade e a sostibilidade aliméntanse mutuamente.

Por outra banda, é indubidable que a figura da persoa emprendedora colleu especial relevancia; unha figura que non se pode entender fóra do marco dos procesos e os sistemas de innovación. En realidade, unha persoa é a primeira referencia dun sistema de innovación e é a que emprende. Se o emprendedor é quen fai cousas novas, quen é capaz de transformar as cousas achegando valor e, ademais, faino de forma sustentable e sostida no tempo, podemos dicir que cada un de nós está chamado a ser un emprendedor, que pode contribuír de maneira capital ao desenvolvemento do proxecto empresarial, a afrontar o cambio e a anticipalo.

O escenario de cambio permanente vén da man da globalización, a tecnoloxía e a transformación dixital. A globalización sempre existiu, pero agora percíbese con máis forza ca nunca. Antes era todo máis próximo e, en aparencia, máis coñecido e estable. Agora os territorios ampliáanse, as interaccións entre cousas distintas incrementáanse, os modelos de negocio transfórmanse; novas culturas, mercados e formas de pensar deben ser tidas en conta. No novo escenario un dos retos está na procura do necesario equilibrio entre o global e o local. O global non pode derivar en total, en igualitario, en depredador do diferente. Ao revés, canto máis globais son as relacións, máis necesitamos reforzar os perfís do «local», do que nos distingue.

A segunda das tendencias que explican o cambio acelerado ten que ver co imparable desenvolvemento da tecnoloxía, onde percibimos o impacto das tecnoloxías da información e das comunicacións (TIC). Pero isto non é máis que o comezo, xa que se están producindo importantes avances tecnolóxicos nos campos das tecnoloxías de materiais e nanotecnoloxías, a biotecnoloxía e a bioxenética —tecnoloxías da vida—, as tecnoloxías de enerxías limpas e as tecnoloxías das ciencias cognitivas. Cun efecto engadido: o potencial de cada unha vese incrementado pola capacidade de integración coas outras. Así, o progreso tecnolóxico maniféstase cunha forza desproporcionada que necesitamos poñer ao servizo da persoa.

No novo escenario a *conexión* de todos con todos (redes sociais...) e de todo con todo (Internet das cousas), a *acesibilidade* de todos e a todos (globalización), a *mobilidade* (teléfonos móbiles, tabletas...), a *capacidade de integrar e manexar datos* (big data...) e a velocidade á que todo ocorre son claves. Este escenario proxecta unha tensión especialmente forte sobre o sistema económico e social, e a rede de compromisos que articuláramos entrou en crise. Precisamos transformar os compromisos para innovar. Isto implica audacia e risco. Supón innovación social no sentido máis amplo da palabra: innovación na política, na economía e na sociedade. Pero sen esquecer que a persoa, cada persoa, é o protagonista principal. Algo que acostumamos esquecer en canto falamos de sistemas, institucións, organizacións, empresas... Como diría Protágoras (485-415 a. C.), «a persoa é a medida de todas as cousas».

Pero as persoas non son entes illados, relaciónanse unhas con outras e fano a través do diálogo, que toma un papel nuclear. Non é factible falar de progreso sen recoñecer a existencia do outro, sen asumir que non estamos sos, sen ousar dialogar. Ese diálogo cos demais, incluído co planeta no que existimos, é fundamental. O diálogo dos individuos co planeta pon de manifesto a importancia capital do medio ambiente e a enerxía. A conciencia da escaseza de recursos, a percepción de que o planeta non é infinito, de que se pode esgotar, proxecta a importancia crecente das políticas de protección ambiental e o carácter estratéxico das fontes de enerxía. A cuestión do desenvolvemento sostible convértese en algo moi relevante para todos e, ademais, urxente.

Outro diálogo fundamental que debemos afrontar é o diálogo cos demais habitantes do planeta. Todos estamos nalgũa parte do globo, nacemos nalgún lugar do mundo, e iso determina dramaticamente as nosas posibilidades de vivir e de desenvolvernos como persoas. Todas as partes do mundo non son iguais. Unhas están máis desenvoltas ca outras, teñen máis privilexios que defender. Outras miran ao «primeiro mundo» e ven un mundo de oportunidades que a eles se lles negan. Non podemos esquecer que os movementos migratorios son movementos doutros conxéneres da especie que buscan progresar. A dialéctica duns e doutros, na que é inevitable caer porque somos un e o outro é outro, necesita evolucionar do conflito á cooperación.

As tendencias demográficas non só son importantes para entender a relevancia das políticas de inmigración e explicar os medos ao outro, tamén se moven nun plano moito máis próximo. Por iso é capital abordar a importancia do papel substancial da muller, así como os problemas derivados do paulatino envellecemento da poboación. Como desprezar políticas que resolvan este problema ten que ver coa cultura, a maneira de ser e comportarse dos individuos, actitudes e valores.

O diálogo pasa tamén por abordar a necesaria evolución do modelo de relacións laborais. Parece evidente, e cada vez serao máis, que o modelo actual de relacións laborais ten que evolucionar cara a un modelo máis aberto de relacións sociolaborais. Non só polo impacto das tecnoloxías na maneira de traballar, senón pola forma de establecer a relación entre o patrón e o empregado. Neste sentido, o modelo de empresa cooperativo achega un indubidable valor referencial para abordar os novos escenarios.

Ademais, a lóxica da evolución provoca outro diálogo, básico para o progreso, entre as novas xeracións e as vellas. Trátase do diálogo entre xeracións. Necesitamos profundar nun diálogo real entre os mozos e os que non o son, a nivel de empresa e de sociedade, porque é clave para o futuro. O liderado para progresar e alcanzar un futuro mellor pasa polas novas xeracións, mellor preparadas ca nunca e coa mente menos condicionada por prexuizos e contextos do pasado.

Pois ben, para abordar os procesos de innovación que nos permitan unha transformación dos compromisos ao servizo dun novo estadio de progreso, temos algunhas dificultades, que se manifestan baixo a forma dunha «tormenta perfecta» na que a superficialidade, a estupidez e a ambición desmesurada parecen impoñerse, e resulta difícil atopar espazos nos que reflexionar e profundar sobre o sentido das cousas.

As preguntas sobre os comos, que parecen esixir respostas rápidas, impóñense ás preguntas sobre o que e o para que do que facemos. O imperio das respostas rápidas e, polo menos en aparencia, fáciles de levar a cabo ofrece un mundo de promesas no que a «brocha gorda» impoñe sobre os matices, e a frivolidade móvese con total liberdade. Realmente atopámonos nun contexto no que resulta difícil distinguir entre o matiz, que se destila do coñecemento profundo, e aquilo que só é unha ocorrencia en aparencia enxeñosa. Outra das dificultades que temos que superar é a que deriva da ambición desmedida e a falta de sentido común, que propiciaron unha cultura de burbulla —como a do ladrillo— de graves consecuencias para a sociedade, onde os valores da perseveranza, a consistencia e o traballo duro vense profundamente afectados.

A terceira dificultade que temos que afrontar é a exaltación da estupidez. Decía Bertrand Russell que «o mundo está cheo de ignorantes completamente seguros de todo, e intelixentes cheos de dúbidas». Ao ser todo superficial, o facedor discreto pasa desapercibido, co que parece que non fai nada. Así, da man da superficialidade e a ambición, a estupidez tomou especial carta de natureza. E fronte á estupidez necesitamos intelixencia, coñecemento e aprendizaxe.

Moito se falou da chamada «sociedade do coñecemento», como un estadio evolutivo da «sociedade da información». En gran medida é froito da constatación da importancia do coñecemento para a competitividade. Con todo, o reto témolo na «sociedade da aprendizaxe». En realidade, o coñecemento é a expresión, en cada momento, do resultado acumulado dos nosos procesos de aprendizaxe. A relación entre a aprendizaxe e o coñecemento desde unha visión transformadora súxírenos, á súa vez, a súa estreita relación cos procesos de innovación.

O coñecemento transformador, que transforma a persoa e a realidade sobre a que se proxecta, é un coñecemento xerado nun proceso de transformación persoal —individual— e social —colectivo—. As persoas que participan, que traballan en cooperación, producen un determinado coñecemento, ao tempo que se produce unha transformación nelas e na realidade sobre a que se constrúe o coñecemento. Na medida na que o coñecemento é a toma de conciencia das cousas, do que sabemos acerca do que nos rodea, esa toma de conciencia faise a través dun proceso de transformación, de aprendizaxe, froito da interacción coa contorna. Para unha empresa, ou calquera tipo de organización, a súa formulación estratéxica, o que a levará a construír o seu futuro, fundáméntase en facer medrar o seu coñecemento a través da aprendizaxe. É primordial asumir

un modelo de transformación, de innovación e de desenvolvemento sostible baseado na aprendizaxe permanente.

Neste contexto, un dos aspectos determinantes ten que ver coa necesidade de poñer o benestar e a cohesión social no centro das nosas preocupacións, como empresa e como sociedade, xa que se trata do propósito fundamental da acción dos colectivos sociais, cada vez máis preocupados pola loita contra a desigualdade e o afondamento na súa cohesión interna. Esa preocupación maniféstase en relación coas ganancias de competencia e a maneira de garantir o desenvolvemento empresarial e o desenvolvemento económico da sociedade no seu conxunto. Pero esa aproximación, xa clásica, en termos de benestar económico medido, sobre todo, desde a perspectiva da produtividade, resulta insuficiente.

As aproximacións teóricas dominantes acerca da competitividade poñen especial énfase na perspectiva territorial e na perspectiva organizativa. Tamén se dan aproximacións desde a óptica do capital humano, pero céntranse na súa consideración como un factor ou input para o desenvolvemento da competitividade. Con todo, a perspectiva organizativa e a perspectiva territorial necesitan complementarse coa perspectiva persoal da competitividade. Se non, todo o discurso está impregnado dunha linguaxe tecnocrática e funcional, na que a perspectiva espacial pasa por encima das relacións persoais e ancorase nun xogo de relacións entre entes organizativos no que se imponen as regras da burocracia, que aparentan claridade e eficiencia pero que o que fan é sustentar formas de poder, que non teñen en conta unha lóxica da competitividade ao servizo da colectividade.

Necesitamos profundar no concepto de competitividade, situándoo nunha perspectiva máis ampla. Algunhas intuicións e consideracións resultan de especial relevancia. A primeira delas sitúa a competitividade «máis aló do PIB», nunha expresión que constitúe xa un lugar común. Por outra banda, aparecen aspectos novos que hai que considerar, desde as teorías do comportamento, o concepto de resiliencia e a propia definición de benestar. Xunto con eles, resulta enriquecedora a aproximación ao territorio desde unha perspectiva que vai máis aló do físico, así como a importancia da dimensión humana ao abordar a competitividade. O campo que se abre para incorporar os aspectos relacionados cos valores, a necesidade de anovar as organizacións e a importancia da cultura resulta prometedor.

Frederic Laloux fai unha suxestiva incursión na oportunidade de remodelar as organizacións, inspirada na necesidade de expresar o máximo do potencial humano das persoas que as forman. Por outra banda, o gran cambio de paradigma «do capitalismo de mercado ao procomún colaborador», ao que se refire Jeremy Rifkin, suxire, tamén, elementos de reflexión para un debate no que situar o obxectivo do benestar e a cohesión social que alcanzar a través de novas maneiras de entender a competitividade, poñendo a énfase no papel da persoa. Unha competitividade ao

servizo do benestar das persoas, de maneira que a competitividade non sexa un obxectivo en si mesma, senón unha capacidade ao servizo do benestar. A necesidade de profundar na competitividade como unha capacidade pon de manifesto a importancia dos valores, o coñecemento, a tecnoloxía, o liderado, a cooperación e a xestión do tempo.

As novas aproximacións á competitividade desde a perspectiva da persoa, situadas na dimensión empresarial, destacan a importancia da dimensión social da empresa e a evolución do compromiso da mesma co que se deu en chamar «responsabilidade social corporativa». A dimensión social da empresa foi unha referencia constante na nosa contorna empresarial, e acompañou de maneira natural o devir dos proxectos empresariais. Neste sentido, a proxección social da actividade empresarial poderíamos dicir que forma parte do noso acervo cultural, e é un elemento característico da forma de facer empresa do noso tecido empresarial. Aínda máis cando falamos dunha empresa cooperativa.

En todo caso, a referencia aos valores éticos constitúe unha constante nas aproximacións ás actitudes e comportamentos que deben acompañar ás empresas no exercicio da súa actividade. Esta cuestión foi tamén traballada no *Manifiesto por unha ética económica mundial* desenvolvido pola ONU no ano 2009. Trátase dunha interpelación clara que se fai desde o contexto social a todo tipo de organizacións. Máis aló das consideracións que poidamos facer acerca da efectividade real destas apelacións, que supoñen un compromiso fundamental para o comportamento empresarial e das persoas, o que parece cada vez máis claro é que toda empresa, organización ou institución debe ter en conta esta perspectiva como un elemento base da súa posición estratéxica.

En definitiva, poderíamos dicir que estamos a vivir tempos de cambio e transformación nos que sentimos a necesidade de revisar os paradigmas —os modelos— cos que observamos a realidade, cos que a interpretamos e construímos a través de linguaxes e formas de expresar o que pensamos e sentimos. Non resulta aventurado dicir que os paradigmas que nos trouxeron ata aquí resultan insuficientes para explicar o presente e proxectar o futuro.

Non se trata de abusar da expresión «cambio de paradigma», porque utilizada sen sentido e profundidade podemos desactivar o seu poder de mobilización da reflexión e a acción. Un paradigma é a «teoría ou conxunto de teorías cuxo núcleo central se aceptasen cuestionar e que subministra a base e modelo para resolver problemas e avanzar no coñecemento» (RAE). O concepto de paradigma, na súa perspectiva contemporánea, é formulado por Thomas S. Kuhn, para quen sería «o conxunto de ideas, técnicas e leis universais que acepta determinada comunidade científica nun momento da historia».

Desde esta perspectiva poderíamos dicir que se está producindo unha clara dúbida sobre os paradigmas dominantes, que pon de manifesto as limitacións do paradigma mental co que nos achegamos á realidade e construímos a linguaxe para explicala. Somos, en gran medida,

prisioneiros dun paradigma espacial —territorial— proxectado permanentemente en todo o que facemos, sen ter en conta, na súa xusta medida, a necesidade de evolucionar a un paradigma de relación. O mundo que vivimos fixo saltar polo aire a influencia asfixiante do territorio, do físico —paradigma espacial—, fronte á forza das relacións —paradigma relacionado—, pero aínda seguimos explicando o mundo e transformándoo desde unha linguaxe material, espacial e territorial. Con todo, as cousas explícanse, compréndense, transfórmanse, cada vez máis, desde as relacións. Isto supón un cambio de paradigma que pon no centro á persoa e dálle poder de maneira determinante.

O cambio dun paradigma espacial a un paradigma relacionado podémolo observar en diferentes ámbitos. Sen ánimo de ser exhaustivos, está presente na necesidade de abordar novas perspectivas da competitividade —que engadan a perspectiva persoal e conectiva á perspectiva territorial e organizativa—, nos novos marcos políticos e de gobernación —onde o territorio perde peso fronte ás relacións—, na influencia dos procesos de globalización —onde o papel dos intermediarios é crecente—, nas novas maneiras de abordar a xeración de coñecemento —que rompe a distancia entre a academia e a sociedade—, no goberno das organizacións e as empresas —que pasan de articularse como silos de carácter xerárquico-funcional a establecer redes nodais relacionadas entre si—, na forma de entender a economía —que, en palabras de Rifkin, substituirá os dereitos de propiedade pola liberdade de compartir—...

Este escenario de cambio de paradigma é unha gran oportunidade para unha organización como Eroski, porque salienta a importancia crecente de elementos substantivos que están na súa orixe como proxecto empresarial. Así, a competitividade do proxecto empresarial ao servizo do benestar das persoas é unha característica fundamental. Unhas persoas que só se entenden en relación con outras, en cooperación, articulando organizacións empresariais a partir duns valores compartidos de respecto aos demais e solidariedade, con formas de goberno e organización que dan poder ás persoas, e cun liderado conectivo e compartido.

Por outra banda, o cambio de paradigma que se empeza a percibir na substitución do principio de propiedade polo de acceso ao uso das cousas terá implicacións de primeira orde nas formas de entender o consumo e o acceso aos bens e servizos. Este cambio de paradigma, ao que se refire Rifkin, pon o foco nunha forma cooperativa de entender as relacións económicas, onde as organizacións cooperativas teñen moito camiño percorrido. En realidade, a propia creación e evolución de Eroski responde, en gran medida, a ese paradigma do compartir. A este cambio de paradigma non é allea, nin moito menos, a influencia da tecnoloxía, que resultará determinante no novo modelo, polo seu poder de influencia nos comportamentos das persoas e nas formas de organizar a produción e os servizos. Neste sentido, aínda que o valor das relacións e a cooperación resultan claves no novo escenario, non é menos certo que haberá que estar moi atentos para

poñer a tecnoloxía ao servizo do novo modelo, pois, de non ser así, o seu poder deformador pode resultar un gran risco para unha organización como Eroski. O mundo da loxística, a distribución e o consumo están a verse xa profundamente afectados, e todo apunta a que isto non fixo máis que empezar.

Para afrontar estes desafíos a aposta pola transformación, pola innovación e a iniciativa resulta fundamental. Neste sentido, emprender e aprender van da man. Por iso é estratéxico sentar as bases dunha organización que aprende, pero conscientes de que as que aprenden son as persoas. Este proceso de aprendizaxe, nun momento como o actual, pasa por volver visitar as orixes, pois, como diría Ortega e Gasset, «o progreso non consiste en aniquilar hoxe o onte, senón, ao revés, en conservar aquela esencia do onte que tivo a virtude de crear ese hoxe mellor». Esta volta á orixe está na esencia de todo proceso innovador, aínda que poida parecer contradictorio, porque as novas respostas aliméntanse da reflexión sobre as vellas preguntas. O poeta T. S. Eliot dicía que «non debemos deixar de explorar. E ao final das nosas exploracións chegaremos ao lugar do que partimos, e coñecerémolo por primeira vez». Ese novo coñecemento, froito da aprendizaxe, estará cheo de pistas para abordar os procesos de transformación necesarios hoxe máis que nunca.

Nesa reflexión sobre un futuro novo que hai que construír é moi importante non caer no que Donald Shull denomina «a trampa da inercia activa». Ao analizar a fórmula de éxito das empresas sinala cinco claves fundamentais: os *procesos*, como facemos as cousas; os *recursos*, naturais, físicos, financeiros... que nos axudan a competir; os *marcos*, a nosa maneira de ver a paisaxe competitiva; os *valores*, o que nos inspira, unifica e identifica, e as *relacións*, que permiten facer perdurables os vínculos cos axentes externos e entre as unidades internas. Estes cinco elementos configuran o mapa que nos leva ao éxito. Con todo, na medida na que ese mapa se solidifique e non evolucione xurdirá a trampa da inercia activa, que levará a converter os procesos en rutinas, os recursos en pedras de muíño, os marcos en anteolleiras, os valores en dogmas e as relacións en grillóns. Nese momento, os camiños que nos levaron ao éxito condúcennos ao fracaso.

Por iso é fundamental abordar os procesos de innovación, por duros que sexan. Neste sentido, gustaríame destacar a inevitable sensación de traizón que acompaña a todo proceso innovador. Dalgunha maneira innovar é traizoar, é romper co anterior. Os procesos de innovación discorren entre a lealdade, necesaria para que sexa sustentable, e a traizón, necesaria para que sexa útil e competitiva. Esta sensación de traizón non só se produce no silencio do mundo interior de cada un, senón que se proxecta na realización práctica. Porque a innovación pasa por actuar, por facer. Non só é un discurso, unha poética ben construída, é acción. O paradoxo de ser leais no exercicio da traizón acompañará os nosos esforzos innovadores, pero non será a única. Así, resulta inevitable entender e aceptar que a crise está na orixe de toda innovación, e que ameaza permanentemente con devorala, cal deus Saturno.

Dicía ao principio que cumprir cincuenta anos é unha boa escusa para atoparse cun mesmo. Nese encontro, as persoas que conforman e fan posible Eroski teñen motivos suficientes para sentirse satisfeitas co conseguido e para afrontar o futuro con ilusión fundamentada. Unha ilusión alimentada por esa visita á orixe cunha nova mirada, máis ilustrada, máis consciente, máis rica e experimentada. Cincuenta anos de andaina para sentirse orgullosos e para mirar cara a adiante coa convicción de que o que os trouxo ata aquí, convenientemente transformado e innovado explicará dentro de cincuenta anos o camiño percorrido ata entón. Porque, para un proxecto como Eroski, o soño dunha eternidade é posible.



Colección de gravados realizados por Unai San Martín como obsequio para os compromisarios da Asemblea Xeral.

Parte 1

EMPRESA

COOPERATIVA

1. Sobre a historia	32
1.1. Eloxio da empresa cooperativa	42
O diferencial da empresa cooperativa	52
1.2 Actuar conforme á condición	60
A soberanía do consumidor no mercado	69
1.3 Un modelo que fai mellores as persoas	76
Nova cultura para unha mellor empresa e mellor emprego	84
1.4 Ser cooperativista non é unha profesión	90
Cambio tecnolóxico e emprego	98
1.5 Xuntarse para cambiar os valores da comunidade	104
O valor de nadar contra corrente	112
Xustiza social e dereitos	117
1.6 O feminino: a igualdade traballada	122
Ser muller, a adquisición dunha voz propia	130

1

Sobre a historia

Antonio Cancelo

Presidente de Eroski (1969-1995)



De bo grado acepto a invitación para prologar esta parte do libro que se edita con ocasión do cumprimento das cinco primeiras décadas de Eroski, o que leva o meu pensamento a anos, moitos anos, pletóricos de ilusión, de busca, de compromiso, de intentos, logrados e errados, en definitiva, de vida plena.

Identifícome cos articulistas que narran con acerto distintos aspectos desta historia apaixonante, mostrando as fortalezas dun modelo cargado de orixinalidade, que ten que inventar moitas das solucións que achega, ao non existir referentes externos nos que apoiarse. Teño que dicir que moitos dos autores son cooperativistas e nótaselles, xa que o seu entusiasmo, a súa identificación, a convicción con que reforzan a validez e a diferenciación do modelo, quedan de manifesto en todas e cada unha das súas palabras.

O lector non debería deducir desa paixón que a historia de Eroski foi un todo continuo, de progresión constante, onde a uns retos sucederon outros de maior magnitude, sempre enxalzados por unha contorna favorable que aplaudía plenamente identificada cos valores que inspiraron esta historia. Nestes cincuenta anos houbo aplausos, como non, pero tamén obstáculos, freos e mesmo cambadelas que foron a proba das fortalezas do proxecto, moito máis alá de calquera glosa literaria.

Hai que lembrar que Eroski xorde pola decadencia do modelo ao cal vén substituír, o que convén non esquecer cando reflexionemos sobre o futuro. O cooperativismo de consumo ten entón máis dun século de existencia, algunhas cooperativas vascas máis de sesenta anos, e desempeñou un papel enormemente recoñecido no abaratamento dos prezos e na regulación dos pesos e dunha incipiente calidade. Pero esa achega comeza a estar en dúbida no momento no que o comercio comeza a organizarse, primeiras organizacións voluntarias de comerciantes, insignias únicas, compras comúns, etcétera.

A perda de competitividade acrecéntase e deixa á cooperativa atónita ante o feito de que, aínda que actúan «sen ánimo de lucro», os seus prezos xa non teñen o atractivo de outrora. É nestas circunstancias cando os máis conscientes dentro dese cooperativismo pensan que chegou o momento de propoñer alternativas e nunha reunión de ao redor de corenta cooperativas de Gipuzkoa e Bizkaia désígnase a tres persoas para que tracen as liñas básicas do que deberá ser un proxecto de futuro.

A proposta que dará lugar ao nacemento de Eroski caracterízase porque rompe coa historia coñecida, e dá a luz un proxecto novo, cuxas principais características eran:

- Unha soa cooperativa a partir das que estean dispostas a fusionarse. É a primeira vez que o crecemento se produce pola creación de sucursais e non de novas cooperativas.

- A fusión farase sen valorar activos nin pasivos. Máis tarde ocasionaría algún problema, pero se se fixesen auditorías previas, o proxecto resultaría imposible.
- Desaparece o retorno aos consumidores, a porcentaxe sobre as compras dos socios consumidores que se lles devolvía ao peche do exercicio.
- Implántase o retorno para os socios de traballo, «proporcional ao monto total dos salarios, cunha participación máxima do 30% de devandito monto ou un 40% dos resultados».
- Recoñécese a existencia dunha «comunidade de traballo» e os socios incorpóranse a Lagun Aro.
- Créase a Asemblea de Compromisarios, constituída por representantes elixidos por zonas territoriais.
- A Xunta Reitora, hoxe Consello Reitor, estaba composta por doce membros, dez representantes dos socios consumidores e dous dos traballadores. Meses máis tarde incorpórase como conselleiro o presidente do Consello Social.

Á parte destes elementos estruturais, hai outros de xestión, que merecen ser destacados, como a eliminación das horas extras e a desaparición de calquera plus de antigüidade por entender que o que se retribúe é o posto de traballo e, nunha expresión máis coloquial, que non hai que pagar a ninguén por facerse vello.

O compromiso solidario interno ten a súa máxima expresión no mantemento dunha escala retributiva 1-3, sen ningún tipo de compensación adicional, como o 50% por dedicación que os directivos percibían noutras cooperativas.

Esta complexa configuración atopou serias dificultades para ser formalmente aprobada polo Ministerio de Traballo, logo do informe da Obra Sindical de Cooperación, cuxo asesor xurídico argumentaba que nos decidísemos por facer unha cooperativa de consumo ou unha de traballo, pero que non nos empeñásemos en mistificacións que non tiñan cabida na lexislación vixente.

Aprendemos entón, dunha vez para sempre, que as leis acaban recollendo a evolución social, de onde se deduce que primeiro son os cambios e só máis tarde a cobertura legal. Naceu con Eroski un novo modelo de cooperativa con dous obxectos de cooperación, o tradicional das cooperativas de consumo e o propio das cooperativas de traballo asociado, fórmula que na práctica tivo algún percorrido a nivel nacional, pero ningún internacionalmente, onde nin sequera foi aceptada a nivel conceptual. Con todo, para Eroski era determinante darlle ao traballo o valor que ten, como elemento de realización persoal e de contribución ao desenvolvemento da sociedade. Desde a perspectiva do traballador, que o poder radique no capital ou nos usuarios dos servizos —cooperativas de consumo tradicionais— resulta indiferente, xa que en ambos os casos é un asalariado desprovisto de poder de decisión.

O traballo como protagonista, xunto cos socios consumidores, dá lugar a un concepto de propiedade moi afastado dos canons habituais e aseméllase en maior medida a unha especie de usufruto, xa que, concluída a relación de asociado, non se transmite a posesión a ningún descendente e unicamente se percibe o capital achegado xunto aos retornos capitalizados. Algunha vez, un premio Nobel de economía cualificou de inxusto o modelo, por entender que no momento da liquidación debería actualizarse a contía en función do balance real.

En todo o proceso constituínte e durante os primeiros meses de existencia foi imprescindible e determinante a existencia de Caixa Laboral, sen a cal non sería posible nin a viaxe a Alemaña e Suíza, preparatorio da proposta final, nin a elaboración dos primeiros Estatutos, nin do PLP (Plan a longo prazo) que contemplaba os obxectivos que alcanzar e os medios para logralos no período 1970-1975, primeiro quinquenio no que se xogaba o ser ou non ser da experiencia. En Caixa Laboral radicaba o coñecemento lexislativo, organizativo e financeiro do que aínda carecíamos no incipiente proxecto.

Era necesario adquirir con urxencia os coñecementos necesarios para realizar un proxecto que reclamaba multitude de recursos e para iso só se contaba coas posibilidades internas, dado que recorrer ao mercado resultaba prohibitivo en virtude da política retributiva. A retribución directiva estaba moi afastada dos hábitos do mercado, polo que se acudiu ao recurso da promoción interna. Moitas persoas fixeron esforzos extraordinarios, fóra das horas de traballo, para adquirir os coñecementos necesarios que lles permitisen asumir maiores responsabilidades.

Este progreso das persoas, fundamentado, por unha banda, na vinculación de sociedade recollida estatutariamente e, por outra, no modelo de xestión, aínda que non existise formalmente, xa recoñecía a igualdade básica de todas as persoas e a súa capacidade para asumir responsabilidades crecentes, dous aspectos que foron básicos para resolver a multitude de desafíos aos que tivo que facer fronte o proxecto.

Unha mostra do papel central do traballo e do subsidiario do capital queda patente vinte anos despois do nacemento, cando se aborda o desenvolvemento fóra do territorio orixinario mediante a creación de sociedades anónimas. A fin de salvagardar, na maior medida posible, o concepto do traballo cooperativo, constitúese unha sociedade xestora de participacións, GESPA, pola cal os traballadores asalariados poden manter un réxime asimilado aos cooperativistas, mediante a súa participación no capital, na xestión e nos resultados.

O equilibrio inicial entre consumidores e traballadores no órgano de goberno —dez representantes dos consumidores e dous dos traballadores, tres se se considera ao presidente do Consello Social— funcionara razoablemente ben durante os dez primeiros anos de vida, pero entra en crise en 1980. Prodúcese un cisma no Consello Reitor e, dentro deste, entre os representantes dos consumidores, con enfrontamentos e descualificacións entre as partes que xeran un clima de

tensión e desasosiego. Co tempo, os traballadores, preocupados pola inestabilidade reinante, reclaman unha maior presenza no órgano en conflito. Finalmente redáctanse uns novos Estatutos que se aproban na Asemblea Xeral correspondente, e establécese o actual equilibrio, con presenza paritaria de consumidores e traballadores nos órganos da cooperativa.

A preocupación polo consumidor, non como socio senón en xeral, arguméntase perfectamente no artigo «Consumidores: 50 anos de protagonismo», que destaca unha actuación continuada a longo da historia e desde as mesmas orixes, cun amplo recoñecemento social dentro e fóra das nosas fronteiras. Pero hai que recoñecer que custou realizar o tránsito desde os intereses como socio, máis centrados en cuestións relacionadas coa tenda, prezos, gama, atención, etcétera, aos do consumidor como cidadán, é dicir, todo o relacionado coas políticas de protección dos seus intereses.

Os comezos dos 80 constitúen unha etapa de efervescencia lexislativa dos Parlamentos español e vasco, non hai que esquecer que acaba de instaurarse a democracia e comezan os primeiros pasos na andaina das comunidades autónomas. Todo está por regular e os partidos políticos, tamén novatos, teñen que aprender ás alancadas. Preséntase unha ocasión propicia para axudarlles a definir o tipo de sociedade que desexan construír e a esa tarefa incorpórase Eroski cun traballo serio e ilusionado.

A aprobación do Estatuto do Consumidor vasco encerra unha anécdota pouco coñecida. Exposta a nosa visión sobre o seu contido e aceptada polo equipo redactor, pasa á súa aprobación no Consello de Goberno, quen redacta un texto radicalmente diferente, que é o que envía ao Parlamento para a súa aprobación. Pártese polo tanto de cero, pero o traballo intenso, teimudo e argumentado consegue que a aprobación definitiva se pareza moito máis ao texto orixinal que ao presentado polo Goberno.

A Lei Xeral dos consumidores e usuarios, aprobada en Madrid en 1984, atopouse coa oposición frontal de certos axentes a que as cooperativas fosen recoñecidas como Asociacións de Consumidores. Algunhas entidades, como a Unión Nacional de Cooperativas, crendo que o empeño era imposible, crearon cos mesmos socios das cooperativas unha Asociación de Consumidores, ASGECO. Eroski continuou no seu empeño, convencida de ter a razón, ata que se logrou o recoñecemento.

Aínda que as actuacións no terreo lexislativo foron numerosas (leis de comercio, Estatuto Fiscal, leis de cooperativas, etcétera), foi un feito relevante a aprobación da primeira Lei de Cooperativas de Euskadi, xa que había unha cuestión esencial aínda non resolta pero imprescindible para o desenvolvemento de Eroski nas vésperas da apertura do primeiro hipermercado en Vitoria: a venda a terceiros. Ata entón as cooperativas de consumidores só estaban autorizadas a vender aos seus socios, cuestión que en Europa había tempo que se resolvera.

As razóns para autorizar a venda a terceiros sen ningún tipo de limitacións eran de moito peso e filosoficamente non rebatibles: non se pode obrigar a ninguén a ser cooperativista, o que implica vivir consonte determinados valores, cando o único que desexa é comprar nun determinado establecemento, se cadra pola simple razón de que o ten próximo. Aceptadas en principio as razóns, expúñase como contrapartida que as cooperativas tivesen a obriga de investir o 40% dos seus beneficios en bonos emitidos polo Goberno vasco. A batalla foi longa, tensa en determinados momentos, pero ao final conseguíuse unha lei favorable aos intereses de Eroski.

Podería parecer erradamente que os éxitos conseguidos no desenvolvemento legal se deban só ao bo facer de Eroski, pero hai que recoñecer que por moita que fose a insistencia, por irrefutables que parecesen os argumentos, sen a receptividade e a boa disposición dos políticos nada se lograría, xa que os axentes sociais e económicos poden facer propostas e insistir na súa validez, pero ao final son os votos dos parlamentarios os que deciden.

Á parte de salvagardar os intereses propios, desde Eroski sempre se defenderon posicións xerais en prol da liberdade de actuación dos axentes económicos, sen as limitacións típicas referidas á liberdade de establecemento, horarios comerciais, venda a perda, etcétera, confiando en que os cidadáns, desde a súa propia capacidade de decisión, acabarían definindo coa súa aceptación ou rexeitamento o que realmente desexaban. Non foi fácil e, en moitas ocasións, non se logrou porque en xeral prevalecía —creo que agora o segue facendo— a defensa do establecido fronte ao novo, ao diferente, e iso a pesar das proclamas en prol do valor da innovación.

A intercooperación desempeñou un papel crucial na vida de Eroski, como queda moi ben reflectido no artigo correspondente. E parece que tiña que ser inevitablemente así, xa que a fundación da cooperativa é o exemplo máis acabado e máis radical, inmólanse os seus protagonistas, de que xuntos somos máis fortes que separados e de que perder é un exercicio necesario para gañar. Hai que ser xenerosos para practicar a intercooperación, xa que ao poñer en común renúnciase a unha parte, máis ou menos grande, da capacidade autónoma de decisión. Aquí radica a maior dificultade e o que conduciu ao fracaso a non poucos intentos.

Polo xeral analízase a validez dos acordos en función de canto dou e canto recibo e, cando o saldo é negativo, multiplícanse as críticas ao proxecto e iso a pesar da referencia aos valores nos que se cre, como a solidariedade, a transformación social, unha sociedade máis xusta e equitativa... É difícil, por moito que resulte evidente, descubrir que estar permanentemente no lado dos que chegan máis que o que reciben é un auténtico privilexio.

Respecto á grandes proclamas, o que se define ás veces como finalidades, convén aplicarlles un coeficiente corrector, poida que unha boa dose de humildade, co obxectivo egoísta de non caer máis tarde na frustración cando, pasado o tempo, comparamos o que pretendiamos co que

conseguimos. O cooperativismo ofreceuse sen rubor, non o de Mondragón, como a terceira vía cando no mundo pugnaban capitalismo e comunismo por desbancar ao contrario.

É suficiente con lograr que unha pequena parte da sociedade poida desenvolver a súa actividade en empresas cooperativas nas que se actúa desde unha visión social, unha perspectiva ética, un enfoque emocional e un alcance económico diferente e máis acorde coas aspiracións das persoas.

Recentemente constituída Eroski solicítase a asociación á Caixa Laboral, como precedente do que co transcurso do tempo se transformou na Corporación Mondragón. Nos primeiros anos tómasese contacto cunha cooperativa de consumo de Madrid e inmediatamente pénsase na posibilidade de crear unha organización conxunta para a realización de compras en común, redacción conxunta da revista do consumidor, produtos de marca propia e intercambio de información. En principio contábase coa cooperativa Bide Onera e Barakaldo, pero non chegou a asinar os Estatutos reguladores do que se chamou ERCOP (Eroski, Coeba e o P por fonética). Mantívose vixente ata a desaparición de Coeba.

Nos anos 90, cando se expón o desenvolvemento fóra do territorio orixinario, téntase un proxecto de intercooperación que se salda cun sonoro fracaso. Ao necesitar socios investidores para facer fronte a un ambicioso plan de investimentos, exponse en Eurocoop, sociedade que agrupa a cooperativas de consumo nun ámbito superior á Comunidade Europea, a posibilidade de que participen con Eroski no seu programado desenvolvemento. A resposta foi que ningunha das sociedades podía por estatutos investir fóra dos seus respectivos países. Máis tarde demostrouse que existían fórmulas, xa que as cooperativas italianas acabaron participando mediante a creación dunha sociedade instrumental.

Nesa mesma época e co mesmo obxectivo de desenvolvemento conxunto créase o Grupo Eroski xunto a Consum, sociedade cooperativa que naquel momento actuaba en Valencia e Cataluña. A relación con Consum viña de longo e alcanza a súa máxima expansión coa creación do Grupo Eroski, con dirección estratéxica unificada, chegando a utilizar a marca Consum, e a substituír a Eroski nos supermercados desta cooperativa. A alianza durou ao redor de catorce anos.

O peso do feminino en Eroski resúltame emotivo e comprobo o avance que se produciu a través do tempo. É moi destacable o feito de que o Consello de Dirección sexa paritario, pero éo máis porque a razón non está nunha política de cotas, senón na capacidade das persoas. Nos inicios non existía tanta sensibilidade, aínda que o principio dunha persoa un voto, sen que inflúa o xénero, a retribución en función do posto de traballo e, en definitiva, a igualdade das persoas constituíron soportes básicos do proxecto.

Convén lembrar que durante os primeiros anos case todas as responsables de tenda eran mulleres e que a maioría delas chegaron a desempeñar cargos de maior responsabilidade, polos seus coñecementos e polo seu compromiso coa cooperativa.

Sobre o futuro

Dicir algo razoable sobre o futuro desde a distancia e o afastamento do proxecto resulta, cando menos, aventurado. Tampouco os articulistas lle dedican moito espazo, pero o compromiso adquirido obriga e non hai que eludilo, a pesar do descoñecemento da situación de partida e, en particular, dos últimos dez anos, nos que se modifica a curva histórica, pasando dun longo período de progreso a outro de regresión.

A perda de cota de mercado, a redución do emprego, a venda de activos e as perdas acumuladas son os únicos datos ao alcance de calquera, e iso a través dos medios de información xerais, claramente insuficientes, salvo para certificar a evidencia dunha crise de gran calado que afecta ao 20% dos cincuenta anos transcorridos desde o inicio da experiencia.

Se, como se di no artigo sobre a empresa cooperativa, para o éxito dunha empresa se requiren dous elementos esenciais, unha boa estratexia e aplícala axeitadamente, pódese deducir que non houbo acerto na elección das estratexias e calquera sabe se tamén na súa aplicación, e nestas áreas a capacidade de decisión depende do grao de responsabilidades ocupadas, é dicir, non incumbe por igual a todas as persoas.

Dun modelo de empresa cooperativa que pon á persoa traballadora como unha das súas razóns de ser, no que progresan mentres desenvolven a súa actividade profesional, no que se toman as decisións democraticamente, no que o capital carece de capacidade de decisión, no que as retribucións son moito máis equitativas, no que as persoas son iguais en dereitos, no que o feminino cumpre un papel central e en crecemento, non cabería esperar que fose moito máis eficiente que calquera outro modelo diferente?

E ao falar de eficiencia está a pensarse en cousas moi básicas, tales como venda por metro cadrado, venda por persoa, rotación de activos, rendibilidade, imaxe na sociedade, etcétera. Se a pesar dos diferenciais do modelo a realidade demostra que non se dá esa relación esperada de causa-efecto, está claro que haberá que repensar moitas cousas, incluídas algunhas relativas ao propio modelo.

O futuro non se ofrece fácil, pero bo, nunca o foi. Hai competidores moi potentes no mercado e aparecen outros novos que buscan situarse desde propostas altamente innovadoras. O cooperativismo de consumo no mundo non atravesa os seus mellores momentos e na maioría dos países europeos perdeu os lugares de privilexio que ocupou no pasado. Pero, a pesar de todo, Eroski ten espazo para manter unha boa situación.

Desde a perspectiva estrutural pódense considerar dous eixos que ofrecen unha certa debilidade na súa concepción histórica:

- Órganos de goberno.
- Financiamento.

A elección democrática dos Órganos de Goberno, Consello Reitor, constitúe unha das esenciais do modelo, pero poderían establecerse requisitos para a presentación como candidatas. A función de goberno é complexa e non basta con calquera tipo de coñecemento. Parece pouco razoable que haxa moitas máis esixencias para calquera posto de xestión, mesmo de niveis intermedios, que para acceder á condición de conselleiro.

Dado o papel que o coñecemento desempeña no desenvolvemento empresarial, sería unha boa medida que se incorporasen ao Consello, por decisión do propio órgano, persoas con ampla experiencia en xestión empresarial e con éxitos probados ao longo da súa carreira profesional.

Respecto ao financiamento, ter como socios a persoas que viven exclusivamente dos seus traballos é un hándicap respecto a outros modelos. Cómpre buscar novas fórmulas que permitan a incorporación de capitais do exterior e que reforcen a autonomía da cooperativa.

Unicamente co enunciado destas dúas cuestións seguro que se expoñen multitude de interrogantes sobre a conveniencia de abordar temas que poden afectar o núcleo do modelo. Hai que ter en conta que as empresas cun forte soporte ideolóxico corren o risco de converterse en escravas do seu pasado. A mesma lexitimidade que amparou os pioneiros para romper coa historia que lles precedía ampara os que, hoxe en activo na cooperativa, terán que facer o mellor para asegurar o futuro. Foron moitos e de gran calado os cambios producidos no últimos cincuenta anos e aínda o serán máis os que están en camiño, polo que pensar que algo é inmutable non deixa de ser unha crenza esterilizante. Hai que conservar o que conveña e cambiar o demais, convencidos de que o paso do tempo fai cambalear todos os supostos.

Máis aló do estrutural, haberá que ter en conta os cambios no comportamento do consumidor, observando a súa conduta mellor que analizando as súas respostas nos cuestionarios. Fronte ao que podería parecer en primeira instancia unha evidencia, parece que non valora demasiado a capacidade de elección e que mesmo a abundancia, máis que outorgarlle liberdade, prodúcelle incerteza, quizais pola cantidade de opcións que se ve obrigado a rexeitar. Coñecer con precisión os comportamentos do consumidor e responder mellor que outros ás súas expectativas seguirá sendo determinante.

O rol que sempre desempeñou Eroski na defensa dos dereitos dos consumidores necesita ser actualizado, complementando a visión tradicional de persoa que se alimenta e se preocupa pola súa saúde coa imaxe dun ser asombrado que non alcanza a entender a maior parte das cousas que o rodean, nin o infinitamente pequeno nin o inmensamente grande, nin os avances tecnolóxicos que utiliza, nin o que supón a robótica, nin a intelixencia artificial nin como manexar as enormes masas de información que o asoballan constantemente. Se alguén lle puidese axudar a que desde a súa liberdade se sitúe en tal mare mágnam, contribuiría á realización dun labor impagable.

Conviría reforzar a comunicación coa sociedade, destacando a forma de ser que fai de Eroski unha empresa diferente, tal como queda de manifesto ao longo dos artigos deste bloque. Na nosa sociedade hai moita xente que se declara partidaria de que diminúan as desigualdades, de que as diferenzas entre uns e outros non sexan tan abismais, de que os traballadores sexan algo máis que man de obra contratada, de que participen nas decisións, de que unha parte importante dos beneficios das empresas se capitalicen, etcétera.

A todo iso, a esa mellora da sociedade tan compartida por unha gran porcentaxe dos cidadáns, contribúe Eroski desde a definición teórica e desde o exercicio práctico. Unha consecuencia real deses principios é que, sexa cal for o nivel dos beneficios, en Eroski nunca ninguén se fará rico, o que si ocorre noutro tipo de empresas. Aínda que sempre existe un gap entre o que os cidadáns confesan e como actúan, é posible que unha información máis ampla, sen falsos pudores, sen descualificacións para outros modos de facer, acompañada dunha oferta excelente na relación calidade-prezo, tivese un saldo positivo na decantación das decisións de compra.

Vallan máis ou menos estas achegas, o que está claro é que o futuro en ningún caso será unha simple extrapolación do pasado e que os socios de hoxe teñen o dereito e a obrigaición de construír ese futuro de acordo coas súas conviccións, sen sentirse, en ningún caso, escravos da heranza recibida.

1.1

Eloxio da empresa cooperativa

Emilio Cebrián

Director Social (2001-2017)

Eva Ugarte

Directora de Marketing

Leire Mugerza

Presidenta do Consello Reitor

Dominique Thion

Director de Eroski en Francia (1991- 2011)

*Moita xente pequena, en lugares pequenos,
facendo cousas pequenas, pode cambiar o mundo.*

Eduardo Galeano

Aorixe de Eroski é o cooperativismo de consumo. Eroski nace da asociación dos consumidores. Integrar aos traballadores en condición de socios é unha decisión posterior. E a paridade de consumidores e traballadores no goberno vén aínda máis tarde. Pero o certo é que, durante a maior parte da nosa existencia, no modelo conviven dúas comunidades de socios: consumidores e traballadores, que gobernan a empresa en réxime de paridade. Un proxecto autoxestionario que debe integrar en harmonía dous intereses frecuentemente contrapostos, pero que en ocasións procúranse complementarios: consumidores e vendedores; clientes e comerciantes.

Co tempo, a visibilidade e o recoñecemento do socio consumidor entre os socios de traballo foron decrecendo, algo nin presentido nin querido. As razóns son variadas e, entre elas, probablemente a máis relevante foi a progresiva desaparición das necesidades e circunstancias sociais que propiciaron o nacemento do asociacionismo de consumo. A sociedade evoluciona, e aínda que os movementos asociativos seguen presentando atractivo para gran parte da cidadanía, o certo é que a inquietude asociativa canalízase cara a outros ámbitos (culturais, deportivos, ONG, movementos pseudopolíticos...), cara a atender outras necesidades e con outras finalidades, moitas delas posiblemente con menor intención de transformación social.

Pero temos que destacar a altísima contribución que Eroski fixo ao obxectivo básico da «transformación social» que dá sentido ás cooperativas. Non consistiu só en destinar recursos económicos, como hoxe fan todas as empresas, cooperativas e non cooperativas, para mellorar a contorna socioeconómica na que participan; nin en xerar emprego, nin en desempeñar a actividade empresarial con responsabilidade e respecto ao medio ou ao local, que tamén. A transformación social á que contribuímos é «facendo empresa cooperativa». Axudar a mellorar a realidade non só para conseguir nobres obxectivos, senón para concibir a innovación social como un proceso permanente de cambio; unha orientación á mellora derivada do seu modelo socioeconómico, as súas esixencias formais e os seus fundamentos ideolóxicos. Un enfoque, non carente de certa utopía, para contribuír ao desenvolvemento permanente da sociedade na que opera, unha forma propia de entender a sociedade e con iso exercer unha maneira de actuar útil e coherente.

Se botamos a vista atrás, podemos dicir que, hai cincuenta anos, o noso funcionamento educaba en democracia —unha persoa, un voto—. A de Eroski foi entón, como é agora, unha cultura democrática, e solidaria, cando aínda non se daba nada semellante na nosa contorna, que vivía nun réxime político, familiar e cultural autoritario.

A nosa principal fortaleza reside, precisamente, neste modelo empresarial que nos dá uns graos de lexitimidade e coherencia que, mesmo con elevados investimentos en notoriedade, non acadan o resto das empresas non cooperativas.

Vivimos nun mercado competido e para obter do modelo cooperativo unha fortaleza adicional á correcta estratexia, para que sexa unha panca decisiva na diferenciación competitiva, ese modelo débese encarnar na forza dos seus socios. Poñer en valor e orgullo o que nos habilita e fai mellores e distintos reforza a identidade e con iso a competitividade. Eroski ten dentro de si todos os ingredientes para seguir sendo, no enfoque de transformación social que lle deu sentido, unha empresa líder e con recoñecida notoriedade.

OBXECTIVO: BENESTAR SOCIAL

As cooperativas teñen hoxe unha nova oportunidade de achegar prestixio ao concepto de economía social, en liña coa idea de que o ser humano non é simplemente un medio. Se a empresa é, como se adoita dicir, unha aventura humana, éo aínda máis na dimensión cooperativa, na que os responsables encarnan, transmiten e adaptan constantemente na súa vida cotiá valores sociais e morais. Hai un proxecto de benestar social detrás do traballo, non a cotización en bolsa, os intereses dunha familia propietaria ou o rendemento dos fondos de pensións, senón o retorno social. Hai un proxecto de benestar empresarial, o capital está ao servizo da empresa, dos traballadores, e non ao contrario. Hai uns criterios de equidade e unha proporción xusta na situación social e salarial.

As mulleres e homes que traballamos en Eroski somos conscientes de todo isto, de que cooperar é mostrar solidariedade, mesmo con aqueles que non coñecemos.

Para o éxito dunha empresa requírense dous elementos esenciais: unha boa estratexia e aplícala axeitadamente. Avanzar na dirección correcta con firmeza e decisión. A condición cooperativa non suplanta ningún deses dous elementos. O modelo de empresa, cooperativo ou non, non outorga *per se* o éxito. Son as persoas, os equipos que gobernan e dirixen a empresa, quen fai naufragar unha acertada estratexia ou reconducen unha desencamiñada. Se as persoas non a impulsan, non a desenvolven ou non se comprometen nela, sinxelamente a estratexia fracasa porque non superou o estadio do que en teoría é bo. Requisito dobremente necesario se se trata, coma no noso caso, dunha empresa de servizos con millóns de clientes aos que responder e interesar.

A cooperativa é un sistema de participación moi potente, de recollida de opinións, de formación estendida, que favorece a integración das persoas na estratexia. A persoa aprópiase da empresa. Hai que dar explicacións e

atender discrepancias, debido á condición de socios. Iso fai máis fácil que a persoa participe da estratexia. Trátase diso.

E os nosos líderes sábeno moi ben: as persoas coas que se relacionan son socias. Quen lidera unha empresa como esta debe saber que quen traballa nela ten potestade para decidir sobre cuestións moi relevantes para a marcha do negocio, empresarial e economicamente. Iso dá unha personalidade moi marcada.



Membros do Consello Reitor, 1986.

No modelo cooperativo as persoas poden desenvolver, mellor que noutros, os elementos motivadores de maior rango, os menos tanxibles pero os máis poderosos: a participación no traballo, o desenvolvemento persoal e o sentido da responsabilidade propia, o traballo en equipo, o compromiso cos demais, a solidariedade...

A forma xurídica esixe todo isto e a regulación interna debe posibilitalo. E aínda que é insuficiente para conseguir que o modelo sexa «emocionalmente cooperativo», hai que conceder que a condición xurídica é determinante e imprescindible para iso. Na cooperativa o goberno e a xestión, isto é, os procesos de toma de decisións, o exercicio da autoridade e o poder, o acceso á información, etcétera, realízanse necesariamente dunha maneira máis inclusiva das persoas en comparación co resto das empresas e iso, xa en por si, concede unha potencialidade superior.

Pero só o xurídico é insuficiente. Moi a miúdo, internamente existe a percepción de que a «condición cooperativa» apela á parte máis sublime, ideolóxica e emocional das persoas socias e que esa simple condición debe notarse (e esixirse) sen máis; algo así como que polo feito de estar bautizado un xa é un fervoroso practicante para sempre.



Xunta preparatoria de socios traballadores, 1979.

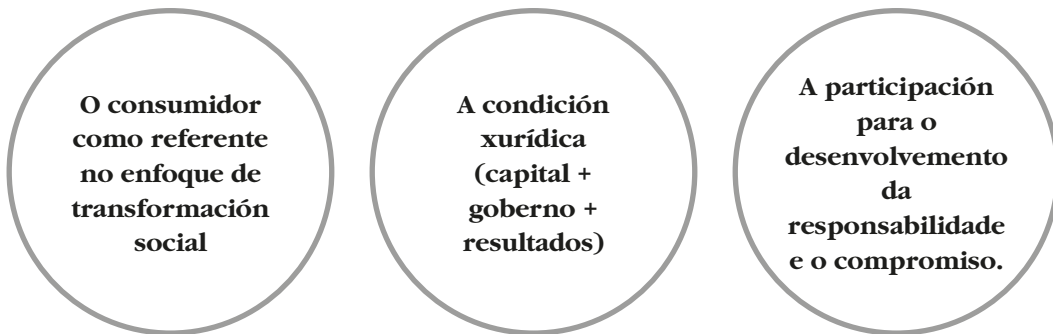
A condición de empresa cooperativa debe impregnar o desenvolvemento do que na capitalista se coñece como «relacións laborais». No modelo cooperativo hai que aspirar non a ter as mellores relacións laborais (expresadas en condicións vantaxosas), senón a ter permanentemente un marco de relacións laborais maduras e responsables e, se ademais son mellores ca outras, estupendo. Unhas relacións laborais maduras e responsables son o resultado da implicación e participación dos seus protagonistas nelas, unha participación esixente na que hai que ser capaces de conciliar o ben común (a empresa de todos) cos lexítimos intereses individuais.

A participación é, na nosa experiencia, unha das manifestacións máis poderosas do modelo cooperativo. Nas contornas onde existe e se fomenta a participación, danse as mellores expresións de responsabilidade e compromiso. A participación é unha aspiración humana inesgotable, aínda que ás veces é demandada sen ser conscientes do compromiso que supón exercela (a participación sen compromiso non é participación). Aínda así, como queda dito, nunha cooperativa a participación non debe reducirse soamente ao capital, goberno e resultados. Vai máis aló. Porque as persoas aspiramos non só a que as cousas sexan xustas e equitativas no global, tamén queremos

participar en facelo real no máis próximo, queremos identificar cal é o sentido da nosa contribución e poder singularizarnos dentro dun proxecto colectivo. A democracia é máis que votar cada determinado tempo os representantes que gobernan.

A responsabilidade, característica esixible ao membro dunha cooperativa, conséguese concedendo o espazo necesario para exercela. E habilitando os procesos para que poida suceder. Non é un permiso, senón un dereito. As persoas e os equipos actúan con responsabilidade cando, ademais de esixírllela, poden exercela e tal responsabilidade respéctaselles. Neste aspecto e especialmente nos últimos anos, demos abundantes mostras desta madureza. Por mor da crise de 2008, demostrámonos que esa propia responsabilidade non é casual nin espontánea.

Evidentemente hai graos e mesmo contradicións, pero o modelo cooperativo en Eroski tentou ao longo do tempo avanzar e ir facendo boas estas tres distincións:



Na actualidade o modelo precisa mellorar, máis nuns aspectos que noutros. Pero a necesidade de mellora non significa que sexa débil ou anacrónico. A empresa cooperativa responde a un deseño cargado de aspiracións profundas que non van desaparecer xamais. En Eroski tamén xorden frustracións cando non se acadan as ambicións formuladas, pero o auténtico fracaso sería deixar de intentalo.

O proxecto de «cooperativizar» o grupo confirma a nosa elección definitiva a favor do sistema cooperativo: propoñémonos transformar xurídica e funcionalmente en cooperativas aquelas sociedades de capital participadas por Eroski. Un grupo de réxime cooperativo ofrece, polo menos, dúas virtudes: unha validez testada e un rexistro cultural homoxéneo a todo o perímetro. Non só coñecemos os condicionantes e o proceso para a súa efectiva implantación, tamén está demostrado o auténticamente mobilizador e favorable que foi o modelo fóra das fronteiras históricas de Eroski. Debemos manter a aspiración de que todo o noso perímetro sexa

cooperativo, aprendendo do pasado e, por iso, elixindo o momento oportuno para a transformación.

Cara ao futuro, debemos revisar o modelo no que respecta á relación da empresa cooperativa co socio-cliente-consumidor. Nos novos tempos a empresa non debe rexurdir desde si mesma, senón que o rexurdimiento, o profundo do modelo de empresa, debe nacer desde os nosos clientes, desde as súas aspiracións e beneficios esperados.

A nosa posición é radicalmente favorable á empresa cooperativa tamén porque a proximidade e o interese polas persoas cooperativistas, desde os equipos de tenda ata os directivos, liga ben con ese novo socio-cliente-consumidor. Porque a posición estratéxica que estamos a construír en Eroski, co foco na diferenciación, será máis sinxelo abordala grazas á cultura de empresa, porque os equipos que conforman Eroski así o senten e reman no seu favor.

En definitiva, unha empresa diferente, unha empresa que ten como base as persoas satisfeitas, sexan consumidores ou traballadores, constrúe vantaxes competitivas desde esta posición, elixindo aquelas liñas que fagan que sexamos a tenda preferida para comprar.

EMPRESARIALMENTE SOSTIBLES

Unha mente cartesiana diría que non hai cooperativa se antes non hai empresa.

A experiencia demostra que sempre foi así. Para vencerse disto chega con referirse á experiencia das cooperativas de consumo europeas (cooperativas de consumidores) e avaliar ata que punto o status cooperativo non exime de ningún modo a estas empresas de estar no mercado e, máis aínda, de poder responder con pertinencia e rapidez ás expectativas e mutacións deste mesmo mercado.

En efecto, hai moito tempo que o consumidor-cliente xa non está disposto a preguntarse a cuestión de se puido existir nun momento dado unha diferenza entre unha tenda «capitalista» e unha tenda «socialista», no sentido dunha organización social diferente en canto ás relacións entre a empresa e os seus empregados, os seus clientes (consumidores) e a súa contorna económica e social.

Máis aínda, as cooperativas deben comprometerse a levar a cabo estas evolucións con máis anticipación e determinación ca unha empresa non cooperativa; pois non hai dúbida de que, nestas situacións, o status cooperativo que leva consigo valores sociais e humanos particularmente fortes, crea un antagonismo entre as medidas precisas que tomar e os efectos destas medidas nos seus valores.

Así mesmo, como calquera empresa, a cooperativa só se salvará na busca indispensable do seu rendemento económico. Este último permítelle garantir e manter a súa independencia financeira, condición indispensable para a busca dunha organización social diferente. Isto require ser e seguir sendo competitiva e buscar constantemente a necesaria rendibilidade.

Para loitar e sobrevivir nunha contorna económica que é abraiante, se non exclusivamente, liberal e capitalista, a orientación case obsesiva cara aos resultados debe ser tanto máis marcada canto que se trata de preservar e mellorar un patrimonio colectivo entre xeracións

Polo tanto, o modelo debería ser incansablemente «cooperativo» na organización social da empresa, e implacablemente «capitalista» na súa loita económico-competitiva.



Asemblea Xeral, 2015.

Vivir orgullo de empresa, dor en malos momentos, satisfacción nos logros, é común nas persoas implicadas. Fainos máis fortes para afrontar un futuro mellor.

Singularidades do modelo

A nosa particular estrutura e composición dos órganos de goberno e de dirección fixo posible que academos fitos importantes na nosa historia. E aí, nese éxito, foi fundamental a autoxestión de socios traballadores e socios consumidores. Falamos de persoas, de que o que nos caracteriza é, sobre todo, que a persoa está no centro de todo. É o elemento nuclear e o que nos distingue cando nos comparamos con outras empresas —estratexia e liderado temos todas e se falamos de cooperativas, o trato próximo e directo, o fomento da participación, segue sendo o noso feito diferencial.

Converter a persoa no esencial do proxecto non se consegue por unha simple declaración, senón mediante feitos mantidos no tempo. Nos bos e nos malos tempos. Cada colectivo elixe cos seus votos e para un período limitado as persoas que han de exercer o goberno, e unha vez constituído, gobernar para o ben da cooperativa e non dos intereses dun tipo de socio. Xuntos por un

ALGÚNS TRAZOS DO COOPERATIVISTA

O formato cooperativo reproduce persoas xenerosas. Vívese con moitísima naturalidade o retorno á sociedade de parte dos beneficios. Ou a contribución aos fondos da Corporación Mondragón. Son derramas que merecen escaso debate. Do mesmo xeito que aspectos como o apoio aos produtores locais foi algo demandado e empuxado polos equipos de tenda.

O cooperativista de Eroski fala en primeira persoa do plural, o raro é escoitar unha mención á primeira persoa do singular (eu, o meu). É algo cultural, e engancha. Somos parte dun proxecto colectivo.

O cooperativista é crítico, desde o coñecemento e a responsabilidade. Entende o debate, critica, constrúe. Aquí escóitase pouco dicir «que ocorre» e moito «que facemos». É froito dunha cultura da participación que fai que a alta dirección se reúna ata co último socio para preguntarlle cara a cara e xerar algo mellor incluíndo a todos. Isto é excepcional no mundo da empresa.

No territorio cooperativo todos aproban as principais encrucilladas sociais e ratifican a dirección da empresa. É indubidable que houbo períodos máis críticos na nosa andaina, pero a máis recente historia, marcada pola crise, dinos que os socios traballadores foron responsables, maduros, altamente xenerosos nun modo colectivo. Vótase, e mesmo con materias difíciles que afectaban á economía individual, obtivéronse maiorías amplas que facilitaron a adxudicación dos recursos e a recondución dos resultados.

Unha boa parte dos membros desta comunidade séntese orgullosa de construír e compartir esta cultura.

obxectivo: deixar, tras o seu mandato, unha cooperativa mellor para o futuro. Unha cooperativa que se axeite aos tempos, ás regras de xogo do mercado que opera, pero sen perder a visión de para que foi creada. Un Eroski de persoas propietarias que achegan o seu tempo e traballo para satisfacer aos socios clientes, contribuíndo á vez a unha repartición da riqueza máis equilibrada. Todo o que xeramos como empresa é distribuído para o reforzo do proxecto, a retribución aos socios de traballo ea solidariedade coa contorna.

Nos tempos de crise, nas decisións transcendentais, as persoas socias sempre optaron polo interese do colectivo, por encima dos intereses individuais, facendo posible xerar maior rendibilidade na empresa co obxectivo de reinvestilo na cooperativa. E é unha premissa para iso manter e respectar a independencia de cada órgano de goberno da cooperativa, potenciar a crítica construtiva e escoitar as cuestións que sexan a favor do proxecto colectivo, tamén cando os tempos son favorables.

As persoas que aceptan achegar o seu traballo e o seu tempo neste modelo deben ser conscientes de onde están. O obxectivo debe ser xerar proxectos sostibles na empresa para repartir a riqueza, as decisións deben ser coherentes e ir enfocadas ao beneficio do colectivo e non ao beneficio individual, aínda que isto faga que en ocasións sexa difícil entendela. As cooperativas non son instrumentos para que os propietarios se convertan en accionistas que o único que buscan é facerse



Membros do Consello Reitor, 2015.

cada día un pouco máis ricos individualmente. Unha empresa non sostible como tal non ten futuro, pero unha cooperativa sen cooperativistas tampouco; unha xestión da cooperativa debe encontrar sempre o equilibrio entre ambas partes. Isto mesmo fai que sexa un proxecto máis difícil, pola necesidade de buscar ese equilibrio, pero tamén fai que moitas persoas se sintan parte de ese facer diferente que busca máis alá que a rendibilidade do capital, que está orientado á transformación social e cuxos valores coinciden cos que demanda a sociedade de hoxe, con máis xustiza social e moita máis solidariedade. Ese valor, que vai máis alá do material, é o que marca a diferenza. Facer realidade isto debe ser o que nos faga diferenciarnos doutras alternativas que existen para traballar e comprar.

O diferencial da empresa cooperativa

Aitzol Loyola, Ainara Udaondo, Leire Uriarte

LANKI, Instituto de Estudos Cooperativos de Mondragón Unibertsitatea

Un apuntamento previo

Neste artigo imos fixar a mirada no modelo de empresa cooperativa. Que supón ser unha empresa cooperativa? Cales son as súas principais características e sinais de identidade? Ou, dito doutro xeito, que diferenza á empresa cooperativa doutro tipo de empresas? Que dificultades e retos enfrenta o modelo cooperativo? Trátase dunha fórmula obsoleta ou, pola contra, con proxección de futuro? Estas son algunhas das preguntas que guiaron a nosa reflexión.

Antes de entrar no miolo da análise, quixéramos apuntar dúas consideracións para comprender e enmarcar mellor o enfoque do noso artigo.

En primeiro lugar, temos que precisar que modelo de empresa cooperativa tomamos como referencia para realizar este traballo. O cooperativismo, lonxe de ser un modelo homoxéneo, acolle no seu seo expresións e prácticas moi diversas. Optamos polo modelo cooperativo vasco como obxecto de análise para afondar nas claves da fórmula de empresa cooperativa. Por que? Primeiro, polo seu significado a nivel mundial, e segundo, polo feito de que Eroski, ademais de ser

parte del, responde a este xeito de entender e practicar o cooperativismo. Deste modo, a análise que ofrecemos neste artigo pretende ser válida para encadrar e entender Eroski como empresa cooperativa e para ofrecer algunhas claves para todos aqueles que busquen un modelo de referencia inspirador no ámbito cooperativo.

En segundo lugar, partimos dunha idea determinada de empresa cooperativa: as cooperativas son proxectos socioempresariais. Que supón esta concepción? Por unha banda, que a cooperativa é unha empresa, e, polo tanto, debe responder ineludiblemente os requisitos da lóxica empresarial aplicable a calquera tipo de empresa. Pero, doutra banda, que se trata dun modo de facer empresa diferente, con base nunha serie de valores que transcenden unha concepción simplemente empresarial. En efecto, as cooperativas son empresas que combinan a rendibilidade e a eficacia empresarial coa práctica de valores como a solidariedade, a democracia ou o compromiso coa contorna.

Partindo desta definición, o traballo que presentamos a continuación pon o foco naquelas características propias desta forma de

entender e practicar a empresa, tomando como referencia de análise o modelo cooperativo vasco.

Caracterización do modelo de empresa cooperativa

A cooperativa como equilibrio entre eficacia empresarial e valores cooperativos

Hai algo consubstancial á fórmula de empresa cooperativa: a necesidade de conxugar constantemente diversos trazos, ás veces contrapostos. O equilibrio, a síntese de diferentes elementos, está na propia definición da cooperativa. A expresión máis nítida desa característica achámola no feito de ter que articular o equilibrio entre eficacia empresarial e valores cooperativos. Trátase dun exercicio complicado, que require atender sempre as esixencias do empresarial, e a posta en práctica dos valores cooperativos. Difícil, sen dúbida, pero probablemente unha das achegas máis relevantes do modelo de empresa cooperativa vasca. A constatación, na práctica, de que se pode ser empresa eficaz e sostible no tempo, mantendo e practicando unha serie de valores éticos.

Neste sentido, as cooperativas, cos seus logros e límites, supoñen un testemuño práctico e real por tratar de humanizar a economía e o ámbito da empresa. Resaltamos o de práctico e real. Porque o cooperativismo non queda na simple declaración de valores, senón

que desenvolve mecanismos concretos para a súa capacidade operativa. E parécenos que se trata dunha achega de gran valor. A práctica é sempre máis imperfecta que o ideal, pero é aí onde a idea adquire o seu verdadeiro valor.

Fronte ao futuro, as cooperativas deberán seguir conxugando o equilibrio entre o empresarial e o cooperativo nun escenario cada vez máis complexo e esixente. O modelo de empresa cooperativa enfrenta un dobre desafío. Por unha banda, está en xogo, máis ca nunca, a sostibilidade empresarial. No actual escenario económico o primeiro reto é, sen dúbida, seguir constituíndo proxectos empresariais con bases sólidas (negocios de maior valor engadido, progresivo financiamento, crecente cualificación dos traballadores e traballadoras...). Trátase dunha misión de gran calado.

Pero o modelo cooperativo tamén afronta un segundo desafío que non podemos obviar: alimentar e reinventar o cooperativo. A empresa cooperativa precisa seguir traballando e actualizando os valores que a definen. Máis aínda nun contexto social que demanda propostas innovadoras e máis humanas no terreo económico. Sen alimentar o cooperativo pódese correr o risco de diluírse e perder a identidade. Ademais, nun contexto no que os intanxibles cobran un valor moi importante no ámbito empresarial, traballar a identidade cooperativa pode supoñer unha vantaxe

competitiva fronte a outros modelos de empresa. Consideramos que desenvolver o cooperativo é un factor determinante para construír empresas máis sólidas. O segundo reto é, polo tanto, profundar o diferencial cooperativo e promover proxectos socioempresariais con identidade.

A cooperativa como práctica de democracia empresarial

Un dos diferenciais máis evidentes con respecto a outro tipo de empresas é o carácter democrático das cooperativas. O modelo cooperativo fomenta a práctica da democracia no ámbito da empresa, e coloca en mans dos protagonistas (traballadores, consumidores, usuarios, etcétera) o poder de decisión. Debido a esta formulación, o capital, ao contrario do que ocorre na maioría das empresas, deixa de ter a soberanía na organización. En que se concreta todo iso?

En primeiro lugar, nunha arquitectura democrática determinada. As cooperativas exercen a democracia directa a través da asemblea xeral, composta pola totalidade dos socios e socias; e a democracia representativa, a través da delegación nos órganos de goberno, cuxos membros son elixidos democraticamente polos socios e as socias.

En segundo lugar, no concepto de socio-traballador, que alberga unha dobre condición: supón ser traballador e copropietario da empresa ao mesmo tempo. Nas cooperativas

que integran socios de traballo, como é o caso de Eroski (algo pouco usual nas cooperativas de consumo existentes no mundo), os socios traballadores participan en todos os niveis da organización: na propiedade, nos resultados, no posto de traballo e no ámbito institucional. De feito, as cooperativas ofrécennos a posibilidade de desenvolver un modelo de participación integral no ámbito da empresa. Unindo a capacidade de decisión institucional coa posibilidade de promover modelos de xestión participativos na organización do traballo, faise factible o desenvolvemento dun modelo de participación completo e coherente, que integra a participación na toma de decisións e a participación no traballo diario. O «como» traballamos ten o poder de avalar e reforzar os principios democráticos, ou viceversa.

A democracia é algo pouco usual no ámbito empresarial. Neste sentido, aínda sendo unha práctica imperfecta, é importante a achega que realizan as cooperativas ao aplicar lóxicas democráticas no ámbito económico. Ademais do valor e innovación que ten en si mesmo o feito de democratizar a empresa, desde unha mirada máis global, traer a idea e a práctica da democracia ao ámbito económico-empresarial supón un avance importante para camiñar cara a un paradigma de democracia máis amplo que abarque, máis aló da vida pública, outros ámbitos fundamentais para o desenvolvemento do ser humano e da sociedade.

Con todo, as cooperativas son organizacións complexas, e a práctica da democracia ten os seus límites e dificultades. O ecosistema de gobernanza cooperativa require unha democracia de calidade, que combine a participación coa eficiencia. As cooperativas atópanse ante retos importantes na práctica da democracia empresarial. Apuntemos algunhas ideas nesta dirección.

Por unha banda, é preciso renovar e innovar as estruturas adaptándoas á dimensión e características de cada cooperativa. Fai falta creatividade para innovar no institucional, nos leitos de participación existentes. Pero, doutra banda, máis aló dunha estrutura formal que faga a democracia viable, é imprescindible traballar a cultura cooperativa e o liderado. É quizais aquí onde as cooperativas mostran maior déficit. Cómpre que os órganos sociais e directivos comprendan e desempeñen o seu rol neste ecosistema de acordo a un liderado cooperativo. Para iso a capacitación é fundamental, tanto no técnico coma no humano. Ademais, urxe reforzar o sentido de pertenza e a concepción de socio como copropietario da empresa: un suxeito formado e informado, consciente dos seus dereitos e responsabilidades no desenvolvemento do proxecto socioempresarial. En definitiva, traballar cara a unha cultura participativa, baseada na responsabilidade conxunta e potenciada a través do liderado cooperativo.

A cooperativa como organización baseada na persoa

Quen non oíu aquilo de que as empresas son organizacións baseadas nas persoas? Hoxe en día, todos os modelos de empresa identifícanse con esta definición e, sen dúbida, as empresas son organismos vivos cuxo principal elemento son as persoas. Pero, que significa isto nun modelo de empresa cooperativa?

Debemos lembrar que o principal pulo do cooperativismo foi crear estruturas empresariais e organizativas que respondesen á dignidade da persoa. A persoa e a súa dignidade colócanse en primeiro rango. Desde esta inquietude desenvolveuse o modelo de empresa cooperativa, coa intención de responder as necesidades das persoas, a través da implicación e o protagonismo das mesmas, en cooperación. Poderíamos dicir que no modelo cooperativo as persoas son as impulsoras, as protagonistas e destinatarias da actividade económica. Desde esta óptica enténdese o centralismo da persoa no modelo cooperativo.

Por unha banda, existe unha idea determinada de persoa ou suxeito na concepción cooperativa: persoas libres, maduras, protagonistas e cooperadoras. As cooperativas só son viables sobre a base dun perfil de persoa que decide asumir a responsabilidade de sacar adiante, en cooperación con outros, un proxecto colectivo. Deste xeito, a cooperativa, máis aló dunha fórmula xurídica ou organizativa, é sobre todo unha cultura, unha

forma de facer e entender a empresa protagonizada por suxeitos, que ha de ser alimentada constantemente. Somos radicais nesta afirmación: non hai empresas cooperativas sen cooperativistas.

Por outra banda, historicamente o paradigma cooperativo, a pesar das súas limitacións, contribuíu a responder as necesidades e o desenvolvemento das potencialidades do ser humano. Foi unha resposta válida para atender necesidades materiais inmediatas; contribuíuse á emancipación das persoas a través da promoción de modelos económicos baseados na idea da democracia; investíronse recursos na capacitación e promoción das persoas; foise sensible cara á xustiza social e promovéronse formas de facer baseadas na solidariedade... Pero cales son as aspiracións do suxeito nas organizacións cooperativas do século XXI? Están as cooperativas ben aliñadas para responder ao que demanda o humano neste período histórico?

As cooperativas deberían ser vangarda na humanización da empresa, sintonizando coas aspiracións humanas e sociais actuais. Aínda estamos lonxe deste horizonte; pero cremos que o modelo de empresa cooperativa é moi válido para camiñar nesta dirección. Isto supón ser sensibles ao desenvolvemento das capacidades e oportunidades das persoas involucradas no proxecto, e valentes nas propostas. Nos proxectos nos que as persoas ocupan o centro débese coidar especialmente

o sentido de xustiza cara a elas e o coidado individual, porque se non, pode cambalearse todo o paradigma por fermoso que sexa. O respecto escrupuloso, o coidado e o cultivo da persoa, como único ser, é unha boa maneira de fortalecer o colectivo, aínda que pareza paradoxal.

Posibilitar e promover a realización da persoa no traballo; promover a igualdade efectiva nas relacións entre homes e mulleres; realizar propostas avanzadas na conciliación entre a vida persoal e laboral; garantir condicións de traballo dignas que permitan desenvolver un proxecto de vida e novas maneiras de organizarse no traballo; coidar a dimensión humana nas relacións entre responsables e colaboradores; traballar no recoñecemento e desenvolvemento das persoas... poderían ser elementos que posibiliten facer das cooperativas organizacións que atenden o humano. Proxectos atractivos para as novas xeracións que busquen conectar o traballo con motivacións de desenvolvemento persoal e obxectivos sociais.

A cooperativa como práctica de solidariedade e intercooperación

Se nos remontamos á xénese do movemento cooperativo vasco, achamos que a sede de xustiza social foi un dos seus principais motores. O cooperativismo aspiraba a contribuír no desenvolvemento dunha sociedade máis xusta e equitativa, a través da creación de

empresas democráticas e solidarias. Poderíamos afirmar que, nesa dirección, a solidariedade é un dos alicerces do movemento cooperativo a nivel mundial, e pódese constatar que existe unha tendencia innata cara á asociación nas propostas cooperativas.

Falamos de solidariedade, e sobre todo de articular a solidariedade, facela tanxible, a través de mecanismos reais no ámbito da empresa. Quizais, a expresión máis avanzada desta vocación achámola no concepto de intercooperación: a cooperación entre cooperativas.

Neste sentido, o movemento cooperativo vasco e, máis especificamente, o cooperativismo de Mondragón, supón un referente mundial no que respecta ao desenvolvemento práctico da solidariedade e a intercooperación. Houbo grandes doses de creatividade institucional e organizativa neste ámbito, e desenvolvéronse mecanismos concretos e innovadores, tales como: fórmulas concretas de solidariedade retributiva; agrupación entre cooperativas e creación de estruturas superiores para o fortalecemento do grupo; fondos comúns para atender as necesidades das cooperativas (tanto para compensar perdas como para impulsar novos investimentos); mecanismos para a nova colocación de persoal excedente entre cooperativas; fórmulas de reconversión de resultados económicos (redistribución anual dos resultados entre as cooperativas)...

Sen dúbida, unha característica singular do cooperativismo vasco é o feito de conceder á intercooperación carácter estratéxico. Máis aló da súa achega como aplicación práctica da idea de solidariedade, foi un factor determinante para o desenvolvemento empresarial das cooperativas.

Con todo, debemos subliñar que a práctica da solidariedade e a intercooperación non é sinxela. Supón conxugar regras e criterios comúns coa soberanía de cada cooperativa (articular a autonomía e o interese individual de cada cooperativa co interese colectivo do grupo). Precisa de xenerosidade e madurez: un nivel de correlación alto entre solidariedade e (auto)esixencia. Require alimentar constantemente a identificación entre as cooperativas para soste a práctica da solidariedade. Pero é, sen dúbida, un diferencial do modelo cooperativo, unha práctica innovadora e, ademais, un elemento estratéxico que posibilita que os ecosistemas cooperativos sexan máis resilientes ante os contextos empresariais e sociais.

As cooperativas como empresas enraizadas e comprometidas coa contorna.

As cooperativas son proxectos socioempresariais enraizados pola súa propia configuración. O poder de decisión e o capital da empresa pertencen aos seus membros, e estes á súa vez son parte dunha xeografía concreta. Ante o comportamento do capital que deixa a

localización sen demasiadas contemplacións, as cooperativas supoñen propostas empresariais arraigadas a un territorio e comprometidas co seu desenvolvemento.

O compromiso coa contorna e a vocación de transformación social son parte intrínseca da empresa cooperativa. De feito, non se pode entender o cooperativismo vasco sen ter en conta a vocación transformadora de fondo desta experiencia: o obxectivo de construír unha sociedade máis xusta a través da creación de empresas cooperativas (baseadas na propiedade dos traballadores e comprometidas coa contorna). As cooperativas concibíronse como organizacións que nacen do seo da sociedade e co seu pulo, para reverter outra vez nela.

Entre as achegas realizadas á sociedade cabe destacar a aposta decidida e xenerosa por constituír en cooperativa sectores clave da economía (a industria, o consumo, o aforro, a educación, a investigación...), facendo que o movemento cooperativo sexa un motor importante de desenvolvemento económico; dar prioridade á creación e sostibilidade do emprego por encima doutros criterios de optimización do capital; a distribución solidaria da riqueza xerada, e o apoio económico ofrecido sistematicamente a iniciativas sociais, educativas e culturais a través dos fondos sociais.

A piques de entrar na terceira década do século XXI, o mundo non para de cambiar e xorden novos retos e necesidades que

abordar. É importante renovarse e proxectar o cooperativismo como movemento que constitúa unha alternativa ante os novos desafíos económicos, sociais e ambientais. É dicir, volver conectar as cooperativas coas grandes cuestións que demanda este ciclo histórico, e camiñar na dirección de construír un territorio mellor desde prácticas concretas.

As cooperativas deberían outorgar un carácter central ao compromiso coa transformación da sociedade e poñer medios para avanzar nesa dirección. Evidenciar o labor realizado neste ámbito, establecer obxectivos concretos nos plans estratéxicos e de xestión, explorar vías avanzadas para implicar os socios e socias en proxectos sociais... poden ser elementos interesantes para traballar. Por unha banda, as cooperativas obterían maior recoñecemento social; e, por outro, poderíase fortalecer o orgullo de pertenza e identificación para co proxecto cooperativo por parte dos socios e socias.

De fronte ao futuro, é importante concibir un movemento cooperativo máis aberto e máis vinculado a outros colectivos locais e da economía social, para tratar de construír xuntos, con propostas concretas, unha sociedade máis xusta, democrática e de autoxestión.

Mirar as raíces para proxectarse ao futuro

Hoxe en día, o cooperativismo, ademais de ser unha vía de desenvolvemento tanxible

para moitas persoas no mundo, é tamén unha vía de experimentación de modos diferentes de organizar a economía e as relacións humanas no ámbito da empresa. Nun contexto social como o actual, no que fan falta novas formas de facer economía, máis sociais e humanas, a achega da fórmula cooperativa é importante e de gran interese. As cooperativas percorreron un longo camiño en prol da democracia e a xustiza social ao longo e ancho do mundo nos seus máis de cento setenta anos de historia. Demostraron que é posible facer economía doutra maneira, poñéndoa ao servizo das persoas e da sociedade.

Con todo, non podemos obviar, como viñemos apuntando ao longo do artigo, que a fórmula cooperativa ten retos importantes que afrontar. O cooperativismo necesita facerse preguntas, estar en conexión coas aspiracións humanas e sociais de cada momento histórico, e manter unha tensión creativa para ofrecer formulacións renovadas, non perfectas, pero si reais, na práctica da humanización da empresa. Desde onde facer este exercicio?

Parécenos inspirador o exemplo do escultor vasco Jorge Oteiza. Mirou ás orixes do

pobo vasco e atopou no crómlech a expresión artística da súa maneira de ver o mundo. Inspirado no crómlech imaxinou e creou a arte vasca moderna, nova nas formas, pero dotada dun significado de raíces profundas. Decía que «quen avanza creando algo novo, faino como un remeiro, avanzando cara a adiante, pero remando de costas, mirando atrás, cara ao pasado, para poder reinventar as súas claves».

Consideramos que o cooperativismo debería facer un exercicio similar: mirar as súas raíces, poñerse en conexión coas motivacións e valores esenciais do cooperativismo, e anovarse creativamente con novas formas. Nun futuro próximo, é innegable que o cooperativismo necesitará grandes doses de pragmatismo orientado a concretar os valores e ideais en feitos tanxibles e prácticas empresariais concretas. Pero atrevémonos a prognosticar que o factor de futuro clave é alimentar a dimensión humanística e utópica do cooperativismo. Sen complexos e con creatividade. Renovar esa utopía, con novas ideas e propostas, para alumiar o cooperativismo do século XXI.

1.2

Actuar conforme á condición

Alejandro Martínez

Director de Saúde e Sostibilidade

Arantza Laskurain

Directora de Consumo (1988-2010)

José M.^a Larramendi

Director de Secretaría Xeral (1991-2007)

Quen merca o que non precisa, é ladrón de si mesmo.

Proverbio sueco

«O consumidor ten dereito a ser debidamente informado sobre todos os produtos. Ten dereito a consumir produtos que non sexan nocivos para a súa saúde, a coñecer en todo momento o seu prezo e a que a publicidade o informe de forma clara e veraz sobre eles. Ten tamén dereito a esixir ás empresas que traballen por un futuro digno de ser vivido.» Podería tratarse dunha mensaxe de cuño recente, en liña co elemento central do discurso xeneralizado hoxe en día sobre consumo responsable, ético e solidario, un concepto que foi gañando peso co paso dos anos. Pero non é, nin moito menos, unha idea recentemente nada. Ou non o é para nós. De feito, así arrincaba, en 1974, o primeiro número da revista *Eroski*, concibida para ofrecer información práctica e rigorosa que permitise tomar decisións conscientes e positivas para o propio beneficio, e o da contorna, das persoas consumidoras. En 1998, transformouse no que hoxe é *Eroski Consumer*, que na súa edición en papel ten 400.000 lectores en cada número, conta cunha edición en Internet que chegou a informar mensualmente a seis millóns de persoas e chegou a ser, segundo OJD, o quinto medio de comunicación con máis audiencia de España, por encima de televisións, revistas e radios, e só superado por dous diarios deportivos e dous de información xeral.

A revista é, probablemente, a ferramenta máis visible para a cidadanía, pero é só unha parte da nosa historia de acción de consumo responsable, que é parella á crónica da defensa do consumidor en Euskadi. Xa desde o principio, desde aquel ano 1969 en que se axexaba o final dunha economía de subsistencia e o mercado evolucionaba cara a unha amplísima oferta, o consumo responsable —é dicir, o consumidor soberano, informado e formado— estaba nas nosas orixes. E a protección do consumidor, entendido como cidadán, reflectiuse ao longo destas cinco décadas en todo tipo de accións que foron adaptándose a medida que a sociedade evolucionaba —así se explica o cambio de foco desde a formación á información, desde a concepción do consumidor como un receptor pasivo á da persoa consumidora como suxeito activo e libre.

O primeiro paso foi dotarnos dun marco xurídico propio: a Lei do Estatuto do Consumidor, aprobada polo Parlamento Vasco o 18 de novembro de 1981, que foi o resultado de varios meses de impulso e contactos con todas as institucións do país. Diciámolo no editorial do monográfico de *Eroski* dedicado á nova lei: «Estaremos dispostos a urxir á Administración o cumprimento dos compromisos adquiridos no Estatuto, pero tampouco regatearemos esforzos para cooperar na nosa medida ao eficaz desenvolvemento de canto poida supoñer un avance na defensa do consumidor vasco».

Máis tarde, o 19 de xullo 1984, aprobouse en Madrid a Lei Xeral dos Consumidores e Usuarios que, no seu artigo 20.2, reconece ás cooperativas de consumidores como Asociacións de Consumidores, e Eroski actúa como tal desde entón. Por iso, convertémonos nunha entidade coñecida e apreciada nos ámbitos nacionais e da Unión Europea. Ernest Lluch, ministro de Sanidade e

Consumo, recoñeceu a nosa «traxectoria exemplar» entre 1979 e 1984 e dixo que debíamos «ser un orgullo para todo o movemento pro consumo responsable»; o Ministerio de Sanidade outorgounos o Premio Nacional de Consumo; Televisión Española nomeounos membro da Comisión de Admisión de Publicidade en 1986 e, como membro do consello directivo de Euro Coop, integramos o Consello Consultivo de Consumidores —responsable ante a Comisión Europea que durante o noso mandato aprobou a Directiva Marco sobre a etiquetaxe de alimentos—. Actuamos sempre coa aspiración inmutable de desprezar as políticas de protección do consumidor aprobadas e marcadas polas Directivas e Programas Marco da Unión Europea.

É a propia cidadanía a destinataria das nosas políticas, lonxe dunha formulación mutualista reservada aos socios da cooperativa. Por iso practicamos un consumo responsable informativo e formativo —con campañas de sensibilización, educación e desenvolvemento de programas para a aplicación e extensión da acción de consumo responsable— que busca crear as condicións necesarias que permitan a cada persoa tomar as decisións que concirnen á súa vida cotiá co maior acerto posible.

Buscamos constantemente unha colaboración leal coas autoridades, entes da administración, autoridades académicas, asociacións e organizacións cidadás en busca da excelencia en calidade, rigor e profesionalidade en tomas de posición e calquera actuación en favor do consumidor.

As nosas referencias iniciais situáronse no «consumo responsable» de Ralph Nader, creador do termo en inglés, incorporado rapidamente en Francia. Interesounos desde os primeiros anos 70 a concreción da acción de defensa do consumidor desde unha orientación de interese público e enfoque de acción cívica dos consumidores e visitabamos con asiduidade as organizacións de consumidores europeas en Bélxica (BEUC, Febecoop, Test Achats), Francia (Que Choisir, 50 Millions de Consommateurs), Inglaterra (Which, Coop Group), Italia (LEIGA), Suíza (Migros, COOP), España (ASGECO, CECU, CEACCU, FACUA, OCU, UNCCUE) e Euskadi (EKE, UCE), para aprender novos enfoques e iniciativas e levar a cabo actividades de colaboración. Eses países experimentaran xa os cambios que aínda estaban por chegar aquí. Había outra diferenza, por certo, entre aquelas experiencias e a nosa: nós eramos cooperativa de consumidores e de traballadores, mentres que todos os movementos cooperativos de consumo que se estenderon por Europa desde mediados do século XIX eran exclusivamente dos primeiros.

Nos anos 80 puxemos en marcha a Escola do Consumidor de Eroski, na que iniciamos a capacitación de monitores de consumo que se converten en técnicos e cadros da administración e das organizacións de consumidores en España e na que preparamos 110 mestres de escolas de Cantabria, País Valenciano, Cataluña, Andalucía e Madrid. Estes centros traballaron xunto á Rede de Escolas Piloto da CEE. Con estes programas e experiencias desenvoltos por Eroski, o Instituto Nacional de Consumo publicou o libro *Consumo na Escola 1980*, referencia obrigada para



Socias consumidoras nos anos 70.

monitores, ensinantes, técnicos e autoridades. E, ademais, a cooperativa dotouse dunha alianza de técnicos (comunicación, dereito, pedagogía, socioloxía e intervención comunitaria) a disposición dos socios de Eroski que desexaban organizarse en promotores da acción cívica en distintos ámbitos da protección do consumidor.

En abril de 1981 a Revista do Consumidor Vasco *Eroski* comezou a publicar suplementos monográficos. Foi un avance importante no noso labor informativo, xa que se analizaban asuntos de rabiosa actualidade —que aínda o son, polo que podemos ver nos últimos anos— e ofrecíase aos consumidores todas as claves para tomar decisións informadas. As cláusulas abusivas en contratos bancarios e servizos da familia, o cobro indebido nos contadores de enerxía eléctrica, a publicidade enganosa e confusa das empresas na venda por correo, o crédito ao consumo e o endebedamento familiar, a declaración da renda ou a fraude dos produtos milagrosos son algúns deses monográficos, aos que a partir de 1990 se sumou a colección de libros especializados, que tamén trataban asuntos de interese comunitario respondendo a unhas preocupacións cambiantes como a propia sociedade (Guía do usuario bancario, Deporte e saúde, Como atender mellor aos nosos maiores, Saúde e alimentación, Sexo e saúde). «Hoxe, coma onte, seguimos crendo que a

tarefa formativa constitúe o elemento clave para que o consumidor informado poida actuar con plena consciencia, de acordo cos valores que profese», afirmabamos na presentación do primeiro número.

Un par de anos despois da publicación do primeiro libro especializado, o estudo pormenorizado do esforzo físico que realiza a ama da casa no seu labor diario —que calculaba a valoración económica das tarefas que realizaba en 95.000 pesetas— supuxo introducir no debate público a posibilidade de fixar un salario e de medir o impacto do seu traballo no produto interior do país. Neste caso, como en tantos outros, achegamos elementos concretos para ordenar e racionalizar os debates sociais.

O Laboratorio Cooperativo de Eroski, inaugurado en 1981, foi un piar para realizar as Análises Comparativas (a «arma do consumidor organizado») que ofreceron información concreta e medible de produtos e servizos a disposición do consumidor. E do mesmo xeito, abordamos decididamente a análise das fraudes en produtos de gran consumo desde o dramático caso da intoxicación masiva por aceite de colza no ano 1981.

En canto ás accións de sensibilización, tiveron gran impacto a de prevención de accidentes no fogar «Apréndelles a tempo» e a exposición itinerante «Cociña xigante» (a finais de 1989), que era unha reprodución a escala 2/1 dunha cociña real para axudar aos adultos a identificar os riscos que hai nunha cociña para os nenos. Esta intervención realizouse en colaboración co Ministerio de Saúde Pública de Francia e a axuda económica da Comisión Europea.

Fomos pioneiros en sinalar a influencia directa que o consumo exerce na nosa contorna, algo que hoxe en día parece obvio, pero que hai máis de trinta anos non era tal. Por iso asumimos a variable ambiental como un eixo principal do noso labor divulgador, xunto a outras cuestións, como a promoción dos hábitos de vida saudables e a seguridade alimentaria, a igualdade entre mulleres e homes ou a solidariedade. En 1983 as Aulas de Consumo dos nosos hipermercados xa fixeron fincapé nesta relación e en 1990 puxemos en marcha a feira itinerante Ekokonsum, que informaba á cidadanía acerca da súa responsabilidade cotiá en cuestións de medio ambiente. Fíxoo, ademais, innovando con respecto ás campañas que se coñecían ata entón. A nosa innovación foi recorrer a unha pedagogía lúdica —mimo, teatro, conferencias, audiovisuais—, convencidos, como estamos, de que a forma máis eficaz de transmitir coñecementos prácticos é a través de propostas amenas que contén coa complicidade dos e das consumidoras.

A tamén exposición itinerante «Un paseo pola vida» (1994) abordaba xa os problemas que supoñen para a nosa contorna os envases e a embalaxe. E acuñamos o concepto «ecoconsumidor», entendido como aquel cidadán que inclúe a variable ambiental nas súas accións cotiás.

Este esforzo de comunicación non estaba illado, é dicir, o noso compromiso co medio ambiente, a saúde e a solidariedade non era parte dun labor que se desenvolvía unicamente de

portas para fóra, senón que estaba imbricada no máis profundo da nosa entidade como empresa de distribución. Sempre fomos conscientes do impacto ambiental da nosa actividade, por iso queríamos desenvolvela dunha forma responsable.

O CONSUMIDOR MÚDASE, QUEREMOS SABER ONDE

Desde Eroski abrimos o século con medidas tan ambiciosas como a creación dun observatorio periódico dos hábitos das persoas consumidoras, baixo a premisa de que só se pode actuar de forma eficaz se se coñece rigorosa e obxectivamente a contorna. Así naceu en 2001 o Barómetro do Consumo, co que poñiamos ciencia onde antes había fundamentalmente subxectividade. En colaboración co Instituto de Empresa, unha das entidades educativas con máis percorrido de España no ámbito empresarial, realizamos unha macro enquisa que permitiu non só dispoñer dunha foto fixa, senón contar cunha película que explicaba como van cambiando os hábitos do consumo.

Foi un acerto: a enquisa converteuse, desde o seu nacemento, na información de referencia en todo o relacionado coa opinión do consumidor español. O principal signo de identidade do Barómetro de Consumo é que permite determinar, en cada momento, o nivel de confianza e satisfacción dos consumidores españois en relación con asuntos de gran relevancia na súa vida cotiá, como a alimentación, a información sobre produtos e servizos, a economía doméstica e a carestía de vida, a solidariedade, o medio, os hábitos relacionados coa saúde ou a compra por Internet. Ademais, cada ano inclúíanse as cuestións puntuais de actualidade para completar a visión de conxunto.

E como resultaron ser os consumidores naquel 2001? Segundo o Barómetro do Consumo, eran «esixentes e cada vez máis cualificados (...), confiados na calidade e seguridade dos alimentos aínda que haxa algúns (comida rápida e transxénicos) que non terminan de merecer unha boa imaxe, decepcionados porque se paga demasiado diñeiro para o que se recibe a cambio, autónomos e individualistas e coa estima polas nubes no que compete á súa capacidade de informarse e acertar na compra; pouco comprometidos, con todo, na mellora da sociedade de consumo, moi preocupados pola súa saúde e só un pouco menos pola súa aparencia física, remisos a subirse ao carro das novas tecnoloxías e Internet, pero reducindo ano tras ano os receos ante unha das máis revolucionarias novidades».

Case dúas décadas máis tarde, os cambios resultan máis que evidentes. Pasamos de ser receosos coa tecnoloxía para vivir inmersos nela e dunha idea individualista do consumo a unha enorme preocupación pola nosa responsabilidade colectiva como consumidores. Nós fómoslos acompañando neses cambios, queremos pensar que como parte activa. Era a nosa obrigación e asumímola, desde o comezo, como unha feliz responsabilidade.

Baixo o paraugas do sistema de xestión ético e o Ecoplan, cooperamos con toda a cadea de valor mediante programas dirixidos a consumidores, clientes e provedores. Isto abarcaba a incorporación de obxectivos, o control do seu cumprimento, a investigación en melloras ambientais de produto, a formación e a comunicación con partes interesadas. En Eroski, comunicabamos ás persoas consumidoras a través das nosas iniciativas e produtos informativos, porque predicabamos



Unha das primeiras revistas *Eroski* de información ao consumidor.

co exemplo como empresa de distribución comprometida coa contorna. Esta concepción integral do noso impacto definía e define quen somos e como actuamos.

Como empresa cooperativa de distribución comprometémonos con accións claras en favor dos consumidores e a protección do medio. A retirada completa de todos os aerosois con propulsores CFC daniños para a capa de ozono (1989), o cambio das bolsas de compra de plástico por outras máis ecolóxicas, a recollida de pilas en toda a rede comercial de Eroski para o seu posterior tratamento e o lanzamento do deterxente sen fosfatos Eroski (en 1991) son algúns deses compromisos.

En canto á alimentación saudable, a incorporación aos folletos de promoción de información ao consumidor —excedendo o mero obxectivo comercial—, a adopción dun semáforo nutricional nos produtos de marca Eroski e o uso de criterios restritivos na publicidade dalgunhas categorías (como as bebidas alcohólicas) son evidencias de como a vocación de consumo responsable impregna progresivamente a actividade empresarial. O programa educativo «Energía para medrar» encárgase desde 2014 de mostrar aos escolares a importancia da alimentación equilibrada, dos produtos locais, da sostibilidade, non só nas aulas senón con talleres prácticos

nas tendas de Eroski e con visitas a pequenos produtores agroalimentarios do sector primario. Máis de 760.000 estudantes participaron xa e eles son os consumidores do futuro, eses que reclamarán nos próximos cincuenta anos a información útil para a vida cotiá que é a base do consumo responsable e de Eroski.

Acompañamos ao consumidor na súa evolución neste medio século. Dunha forma activa e propia. Cremos que lle fomos axudando a mellorar as súas decisións. E estamos orgullosos do resultado, tanto como do modo propio, orixinal, co que o desempeñamos. Algo natural, por outra banda: actuamos conforme á nosa condición e carácter. Á fin de contas, as empresas debemos facer o que case coa nosa forma de ser. Aí é onde demostramos a nosa coherencia e gañamos a confianza da nosa clientela. Hai medio século, Eroski foi a resposta que atopou un colectivo de consumidores e consumidoras para defender os seus intereses e dereitos. Nestas cinco décadas



Xunta preparatoria de socios consumidores en 2017.



Comité de consumo responsable, promoción de 427 actividades formativas en 1985.

vivimos en primeira persoa un bo número de cambios sociais, económicos, culturais, legislativos e tecnolóxicos. Vivímolos pola empresa e para o consumidor: aprendendo ambos. E a información sobre consumo que está no noso ADN foi ocupando máis espazos na sociedade, traspasando mesmo os medios de comunicación xerais.

Nesta transformación non fomos só espectadores. Ao contrario: o noso labor empuxou a construír este presente no que o consumidor conta con máis e mellores recursos ca nunca para facer valer os seus dereitos. Neste próximo medio século que hoxe empeza estamos convencidas e convencidos de que podemos e debemos continuar achegando valor, elevando e dignificando a información máis próxima ás persoas, a que lles axuda a comer mellor, coidarse mellor, protexerse mellor e, en definitiva, vivir mellor.

A soberanía do consumidor no mercado

María Rodríguez

Socióloga. Experta en Consumo Responsable e RSE.

Expresidenta do Observatorio de Responsabilidade Social Corporativa

Para poder arriscar un prognóstico de cara ao futuro, cómpre saber de onde partimos. En 1968 España estaba empezando a saír dos «anos da fame», tentábase consolidar unha estrutura produtiva industrial que posibilitase un crecemento económico. É o período no que se desenvolven as grandes migracións internas do campo á cidade, iniciadas a finais da década dos 50 (século XX) e tamén cando se producen grandes migracións cara aos países europeos e América Latina.

Os consumidores, despois de varias décadas, puideron empezar a pensar en algo máis que na mera supervivencia e co inicio do que posteriormente se denominou «sociedade de consumo», proceso que transformou de forma radical a estrutura deste país, aínda que con varias décadas de atraso en relación con outros países europeos. No que ao ciclo de consumo se refire, poderíamos dicir que se pasou da etapa 1: suficiente *abastecemento* de produtos, á etapa 2: existencia de produtos no mercado que podían ser comprados se o prezo (década dos 70) era o axeitado á economía de cada familia. A etapa 3, xa en plena década dos 80, introduciu outro factor determinante,

a *calidade* dos produtos, e no inicio da década dos 90, apareceu a relación *calidade-prezo* á hora de comprar un produto ou contratar un servizo; igualmente, cara á metade da década dos 90, e sempre en relación directa co proceso de consolidación das asociacións de consumidores e as políticas públicas de fomento da defensa dos dereitos do consumidor, ábrese unha nova etapa na que *se incorporan valores* ao acto do consumo.

As asociacións de consumidores foron fundamentais para efectuar esa transición dunha economía de supervivencia e sen dereitos individuais nin colectivos (ata 1977) a outra na que, xa en pleno proceso democrático, esixíanse dereitos para garantir unha certa calidade de vida. As asociacións de consumidores conseguiron traballar xunto co Goberno inicialmente, e despois coas comunidades autónomas, para conseguir marcos lexislativos que garantisen os dereitos básicos dos consumidores (o dereito á satisfacción das necesidades básicas, á saúde e á seguridade, a ser informado, a elixir, a ser oído, á reparación de danos e indemnización, á educación do consumidor, a un medio ambiente san).

Dereitos que son considerados por Nacións Unidas como dereitos humanos de terceira xeración (estes vincúlanse coa solidariedade. Unifica a súa incidencia na vida de todos a escala universal, polo que precisan para a súa realización unha serie de esforzos e cooperaciónns nun nivel global).

Igualmente, as asociacións, a través do intento de vertebrar a sociedade civil en defensa dos seus intereses, explicaron con contundencia que os consumidores tamén tiñan a obriga de desenvolver unha conciencia crítica, social e ambiental, así como ter en conta criterios de solidariedade e acción, e ter sempre presente que a definición de consumo responsable é «a elección dos produtos non só tendo en conta a relación calidade-prezo, senón tamén a que se establece como consecuencia da calidade social dos produtos mesmos e a conduta das empresas que nolos ofrecen». Partiamos dunha situación dolorosa en España, no ano 1981 a intoxicación por aceite de colza desnaturalizado deixou máis de catrocentos mortos oficiais, tres mil extraoficiais e máis de dez mil afectados con secuelas para sempre. Este desastre alimentario induciu aos partidos políticos a empezar a falar, con urxencia, da necesidade de desenvolver o artigo 51 da Constitución de 1978 no que se detallaban os dereitos básicos dos consumidores. Froito dos traballos parlamentarios, aprobouse por unanimidade no Congreso, en xullo de 1984, a Lei Xeral para

a Defensa dos Consumidores e Usuarios, que con posteriores modificacións sempre ao fío de directivas da Unión Europea ou regulamentos, unha vez que España se integrou nela en 1986, forman o corpo lexislativo existente na actualidade no noso país.

O traballo desenvolvido polas asociacións de consumidores durante as décadas dos 80 e 90 do século XX, e mesmo durante a primeira deste século XXI, tentou situar ao consumidor como axente activo que pode regular as relacións que se establecen no mercado, tentando equilibrar a balanza no mesmo. Avanzouse, quizais non o suficiente, pero polo menos, as bases para seguir camiñando por esa vía están aí e cada vez adquiren máis forza. Como o demostran afirmacións como que o consumo responsable é fundamental, porque detrás dos produtos de consumo existen problemas de alcance mundial de natureza social, política e ambiental, e que os consumidores poden inducir modificacións nas condutas das empresas, mediante a elección na súa compra ou contratación, e contribuír así, a facer do consumo un motor de xustiza social e equilibrio ambiental, afirmacións que se instalaron na sociedade española. Os consumidores son o último elo do sistema económico. As súas decisións e a forma de consumir supoñen unha influencia decisiva que pode orientar ás empresas á hora de definir as súas estratexias e de exporse os seus principios. A suma de responsabilidade e o poder dos consumidores

pode e debe producir impactos positivos para toda a sociedade.

As asociacións de consumidores (de ámbito nacional e internacional a través de Consumers International) non só cumpriron unha función importantísima en elevar a conciencia cidadá sobre os seus dereitos como consumidor, tamén influíron de forma transcendental na maneira de entender as relacións que actualmente se establecen entre as empresas e os consumidores. Desde 1985, ano no que se aprobaron as Directrices de Protección ao Consumidor de Nacións Unidas, ata a segunda revisión das mesmas, realizada en decembro 2015, e que engadiu temas de actualidade, pasando pola incorporación dos Dereitos dos Consumidores (Interese do Consumidor) nas Directrices para empresas multinacionais da OCDE ou na propia redacción do Obxectivo 12 dos Obxectivos de Desenvolvemento Sostible, tamén en 2015 (setembro), o traballo desenvolvido foi amplo, porque a globalización económica como escenario na actualidade é unha foto fixa que todos temos na mente.

É importante ser conscientes dos efectos que ten a globalización económica, sobre todo porque van desde o cotián ao macroeconómico, do lúdico á cuestión de vida ou morte. Ademais, debemos saber que todo ten un prezo e, o máis importante, quen o paga? TODOS pagamos un prezo: a desaparición da riqueza e a variedade dos produtos locais, por exemplo, e se ese prezo o pagamos os países

máis desenvoltos, habería que valorar o que pagan as partes máis débiles da poboación mundial. As empresas buscan o custo de produción máis baixo para destinar máis recursos ás políticas de promoción, que con campañas agresivas de marketing lles sirvan para vender un maior número de produtos, os consumidores dos países desenvoltos pagamos o custo engadido e sobre todo págano os traballadores dos países menos desenvoltos que traballan en condicións de gran precariedade laboral.

Non resulta fácil para un consumidor medio, e a pesar dos esforzos que se poidan realizar por parte de asociacións de consumidores, ecoloxistas, de dereitos humanos, sindicatos, etcétera, coñecer todos os datos e moverse neste contexto. Ter un maior grao de coñecemento (saber máis) e contribuír con eleccións de compra de produtos ou servizos no desenvolvemento dunha economía diversa e ética, require un esforzo persoal importante que, de realizalo, convertería a todos os cidadáns en consumidores responsables.

Ese é un dos cambios para o futuro, pasar a influenciar de forma individual no mercado a través da información que, tendo en conta o desenvolvemento que se produciu no mundo coa incorporación das novas tecnoloxías á vida cotiá, posibilitan dispoñer dun criterio adicional. Outra cousa é se a información que facilitan as empresas é ou non a que necesitan os consumidores. Podo afirmar que, con

carácter xeral, non o é e iso crea unha desconfianza importante entre as empresas e os cidadáns na súa vertente de consumidores. Tendo en conta que os consumidores se achen a un produto ou servizo a través da súa etiquetaxe ou dun modelo de contrato, sería interesante que neles se inclúsen selos que puidesen certificar, a través das normas correspondentes e con todos os controis necesarios, que esa empresa é socialmente responsable.

Poucas organizacións de consumidores apostaron no noso país, na década dos 90 do século pasado, por avanzar e participar en todos os procesos nacionais e internacionais que culminaron co Libro Verde da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) da Unión Europea e, anos despois, na ISO 26000 de RSE, aínda que neste último caso non é unha norma de certificación senón unha Guía de Boas Prácticas (esta norma foi a máis debatida en todo o historial da ISO; iniciáronse os traballos en 2004 e culminaron en 2010 e non se puido certificar, debido ás presións das organizacións empresariais a nivel mundial). Hoxe, en moitos países esas mesmas organizacións pensan que foi un erro que a norma ISO 26000 non se poida certificar, porque ofrecería criterios comparativos aos consumidores e, polo tanto, podería beneficiar ás empresas que tentan producir ou comercializar de forma diferente, con maiores criterios éticos e sociais, e podería ser un factor importante de competitividade.

O Foro de Expertos da RSE do Ministerio de Traballo aprobou en xullo de 2007 esta definición de RSE: «Entendemos a RSE como o conxunto de obrigas legais (nacionais e internacionais) e éticas da empresa que xorden da relación cos seus grupos de interese e do desenvolvemento da súa actividade, da que se derivan impactos no ámbito social, ambiental, laboral e de dereitos humanos nun contexto global».

Esta definición foi acordada por todas as organizacións presentes nese Foro de Expertos, onde o Consello de Consumidores e Usuarios do estado español tamén estaba representado.

De forma indirecta tamén algunhas asociacións de consumidores realizaron traballos de sensibilización cara aos seus asociados e cara ao conxunto da sociedade sobre temas relacionados con dereitos humanos. Un feito importante nese sentido foi a creación no ano 2004, despois de varios anos de conversas entre diferentes organizacións da sociedade civil, do Observatorio de Responsabilidade Social Corporativa www.observatoriorsc.org, organización da que forman parte, sindicatos, asociacións de consumidores, de cooperación ao desenvolvemento, de dereitos humanos, de comercio xusto e transversais, que desenvolve unha función importantísima, a través dos estudos realizados sobre a acción das grandes empresas deste país, sobre todo das do Ibex 35.

Un dos dereitos fundamentais do consumidor é o dereito á información. E este dereito aínda hoxe, en 2018, non está suficientemente detallado nas prácticas empresariais. Aínda que é certo que a nivel de etiquetaxe segundo normativas aplicables é incuestionable, tamén o é que a información, con maiúsculas, a información completa que demandan os consumidores desta segunda década do século XXI, non a está facilitando ningunha empresa. Segue existindo unha asimetría na información que prexudica aos consumidores e este feito expón un dos interrogantes que será necesario despegar para que os consumidores poidan influenciar os mercados. Á hora de confeccionar os plans estratéxicos empresariais, xa se ten en conta que factores como o acceso á información a través das novas tecnoloxías e a maior sensibilización social e ambiental son instrumentos que posibilitan un mínimo cambio de actitude da consumidora fronte ao mercado. Parece que vai emerxendo un novo consumidor (o que xa se prevía que se instalaría no século XXI) cun nivel maior de conciencia crítica, responsabilidade e solidariedade; en definitiva, un consumidor moito máis esixente e selectivo á hora de comprar produtos ou contratar servizos.

É difícil prognosticar sobre o futuro. En todo caso e tendo en conta os avances que se produciron nestes últimos cincuenta anos e sendo conscientes de que agora os procesos sociais e económicos se desenvolven a maior

velocidade, si se poden realizar algunhas consideracións sobre as que se deberá traballar nos próximos anos:

En España as asociacións de consumidores (AA.CC.) que seguen mantendo un nivel de presenza en medios de comunicación (outra situación diferente é que a teñan tamén a nivel institucional e empresarial) dedícanse fundamentalmente á resolución de conflitos individuais ou colectivos, pero este nicho de resolución non é único das AA.CC., desde hai dez anos, empresas e, nos últimos anos, bufetes de avogados, compiten polo mesmo segmento de «clientes», se ben as asociacións, á parte da defensa xurídica, ofertan aos seus asociados outras actividades, hai que ser conscientes de que a maioría dos asociados fixérono como consecuencia de achegarse a unha asociación para que os informasen ou resolvesen un problema de consumo. Agora, ese «nicho» viuse que é interesante desde as empresas, desde o punto de vista económico e, polo tanto, tentan competir coas AA.CC. con bos resultados para estas empresas, ata a data, segundo o que se pode apreciar. Polo tanto, este é un servizo que deben ofertar as asociacións de consumidores, pero non pode ser o 99% da súa captación de asociados, teñen que desenvolver campañas de fomento do asociaciónismo, no que o ofertado na súa carteira de servizos, máis aló da resolución de conflitos, inclúa sensibilización e toma de postura ante aspectos sociais e ambientais.

No campo común de actuacións sobre consumo responsable, hai varias organizacións, á parte das de consumidores, que nos últimos anos, e como consecuencia de que as AA.CC. non incidiron o suficiente neses temas, se consolidaron como referentes en asuntos que, tradicionalmente, foran obxecto de actividade das asociacións de consumidores. Por exemplo, as asociacións ecoloxistas traballan moitos aspectos relacionados coas enerxías renovables, a eficiencia enerxética e a obsolescencia dos produtos; outras organizacións ocúpanse de forma colateral de aspectos relacionados co comercio xusto, por exemplo, as organizacións de cooperación ao desenvolvemento; en épocas pretéritas foi o propio movemento de consumo responsable o que impulsou a concreción de coordinadoras de comercio xusto en moitas comunidades autónomas. Hoxe é fundamental colaborar entre todos os axentes que, no referido á sensibilización e información, traballen para posibilitar instrumentos de decisión aos consumidores. Igualmente, existen algunhas organizacións transversais que operan de forma conxunta en supraorganizacións en aspectos relacionados con soberanía alimentaria, clima, responsabilidade social empresarial, etcétera. Polo tanto, o panorama apunta a que as asociacións de consumidores terán que colaborar con outras organizacións (primeiro de consumidores e logo doutras áreas de actividade principal) no marco de acordos de cooperación ou

constituíndo outras supraorganizacións para poder actuar máis eficazmente no mercado e avanzar na defensa dos cidadáns na súa vertente de consumidores. Iniciativas neste sentido existen, por exemplo, o Observatorio RSC, Fairtrade Ibérica e Plataforma Rural, entre outros.

As AA.CC. deberán repensar os seus criterios de actuación a medio prazo e incluír aspectos que non cultivaron no últimos cinco anos, e que son preferentes nas axendas política, económica e social. Deben saír da situación actual, cuxa actuación vén definida polas políticas que fixan as administracións no marco das convocatorias de subvención. Nelas, fíxanse os sectores sobre os que deben traballar as asociacións. Os gobernos (municipal, autonómico e estatal) non poden nin deben fixar prioridades de actuación, a efectos de subvención, aínda que si teñen que ver se os proxectos que se presentan son bos e supoñerán avances para os destinatarios, para conseguir que o mercado sexa menos desigual. Deberán tamén intensificar a actividade de incidencia política, social e económica. É fundamental buscar campos nos que sexa posible a colaboración público-privada, naqueles temas e sectores que sexan obxecto de interese conxunto; como coas empresas e organizacións empresariais, para buscar espazos homoxéneos que supoñan maiores dereitos para os consumidores e maior nivel de competencia entre as empresas. O traballo conxunto

(non só unha vez ao ano, senón de forma continua) en temas de responsabilidade social empresarial podería ser un bo lugar de encontro para iniciar este traballo.

As empresas deberán ter en conta os cambios que se están producindo de forma acelerada no comportamento dos consumidores. Os hábitos de consumo están a evolucionar rapidamente cara a fórmulas novas (consumo partícipe, comercio electrónico, aluguer fronte a propiedade de produtos, reutilización de produtos de segunda man...).

A constitución de foros sectoriais coa presenza de asociacións de consumidores, de ecoloxistas, de cooperación ao desenvolvemento, de dereitos humanos, de sindicatos, de organizacións empresariais e mesmo de empresas, nos que se poidan acordar iniciativas cara ao futuro para mellorar procedementos e actuacións, podería ser unha boa iniciativa. Un exemplo interesante constitúeo o Foro Social da Moda de España.

Por parte dos gobernos (municipal, autonómico e estatal) débense de producir iniciativas estratéxicas dirixidas a garantir que a presenza dos consumidores (a través das súas organizacións e de expertos e universidades) se siga mantendo e mesmo incrementando en todos os sectores produtivos e nos seus órganos de asesoramento social e económico. Neste momento algúns concellos e comunidades autónomas están a constituírse en referente desta reivindicación, pero a situación é moi desigual no conxunto do Estado español.

E o consumidor individual será consciente de que co seu consumo pode cambiar o mundo, tomará consciencia do seu valor como axente de cambio social, saberá que pode equilibrar a balanza no mercado e mellorar esta sociedade imperfecta que nos tocou vivir. Non será fácil, pero non hai nada imposible.

Lembremos, xunto con Antonio Machado, que «hoxe é sempre, aínda».

1.3

Un modelo que fai mellores as persoas

Emilio Cebrián

Director Social (2001-2017)

Alberto Cañas

Director de Planificación e Adecuación Comercial e Cliente

Susana Sarasua

Responsable de Viaxes Eroski Gipuzkoa

Ignacio Ruiz de Alegría

Socio Consumidor, secretario do Consello Reitor

*Facer diñeiro non é divertido, contribuír
e cambiar o mundo é moito máis divertido*

Muhammad Yunus. Premio Nobel da Paz, 2006

O noso modelo é a nosa diferenza e a nosa fortaleza. Consegue que cada unha das persoas que formamos parte desta cooperativa nos sintamos comprometidas coa sociedade e que, ademais, teñamos a posibilidade de demostralo en cada unha das actuacións que se levan a cabo desde a organización. Non falamos só dos socios traballadores, senón tamén dos socios consumidores, que deciden xuntos sobre as estratexias que se adoptan, grazas ao Consello Reitor e á Asemblea de socios que os representan. Ao Consello correspóndelle o goberno corporativo, a administración e a representación da cooperativa, matriz do Grupo Eroski, e polo tanto o goberno de todas as súas sociedades participadas. Un poder que se exerce de conformidade coas normas legais e estatutarias e os acordos da Asemblea Xeral de Eroski Sociedade Cooperativa, a instancia soberana, formada polos delegados representantes dos socios, consumidores e traballadores, na mesma proporción.

A composición dos máximos órganos de decisión en Eroski é unha *rara avis* no universo das organizacións empresariais ás que estamos habituados. E somos conscientes de que a participación dos consumidores nestes foros da cooperativa é algo que hoxe en día, se nacésemos agora, sería case impensable incluír. Aínda que o paso do tempo suxira realizar unha reflexión sobre como nos debemos organizar e gobernar no futuro, esa participación de non-traballadores/non-profesionais na nosa xestión enriquece a nosa visión; non-profesionais, pero implicados nos resultados. Outras empresas buscan asesores externos, nós temos esa asesoría garantida grazas aos mecanismos de participación dos socios consumidores. O gran reto de futuro é atopar novas vías para que nos acheguen as súas experiencias, porque a sociedade cambiou tanto que a mobilización non pode ser a mesma de cando nacemos. De feito, só unha parte dos nosos socios consumidores son conscientes de selo ou están movidos pola conciencia de consumo responsable e a crenza nos valores cooperativos; pero esa situación non implica que os consumidores non sigan sendo necesarios para o noso desenvolvemento. Facemos nosas as súas inquedanzas, e iso vese claramente en cuestións de alimentación e sostibilidade. Como exemplo anecdótico e recente, podemos sinalar que somos a primeira distribuidora en reciclar as cápsulas de café, e iso nace como resposta a unha preocupación manifestada por socios consumidores.

Esa composición diferenciada con respecto a outras empresas require dun forte arraigamento do espírito cooperativista nas persoas que asumen responsabilidades de mando, e un inxente esforzo por parte dos socios por polinizar estes valores e promover a participación de todas e todos no devir empresarial e mesmo nas decisións. As persoas que dirixen aos socios traballadores han de ter esa vocación cooperativista e comprender que a cooperativa quere un colectivo maduro e responsable, que se autoxestione, que saiba e que decida. E han de compartir que perseguimos o éxito do proxecto empresarial, pero tamén o benestar social, traducido en retornar á sociedade parte do valor que a nosa actividade xera.

Ata mediados os 90 Eroski, como a gran maioría das empresas da contorna, non contaba cun modelo de xestión explícito. Aínda non entrara esa moda. E o implícito estaba fundamentado, de maneira moi intuitiva, nos principios básicos e nos valores declarados da cooperativa: cooperación, participación, responsabilidade social, innovación e valor consumidor. Os efectos do labor xerminal deses valores resultan visibles na actual cultura empresarial, herdeira daquela etapa.

En 1996 dotámonos dun modelo de xestión, fortemente inspirado nos estándares de calidade total e o modelo EFQM que inspirou, durante os anos seguintes, o desenvolvemento e aplicación de moitas metodoloxías e ferramentas de xestión (enquisa de satisfacción de persoas, de clientes, análises de procesos, etcétera). En 2002 actualizouse o modelo de xestión na Corporación Mondragón e tamén o fixemos en Eroski, para construír un máis ligado á singularidade

de cooperativa, que naceu cunha innovación no deseño dunha cooperativa de consumidores: a incorporación dos traballadores á empresa na condición de socios, algo inédito ata entón.

E en 2006 desenvolvemos un novo modelo, vixente ata hoxe, esta vez máis claramente ligado á cultura cooperativa, facéndose máis visibles nel as distincións cooperativas. Un modelo propio e singular que no seu relato inclúe, entre outras definicións, que o seu motor «son os principios básicos cooperativos do Grupo Eroski e que as persoas constrúen un proxecto compartido coa orientación de chegar o maior valor ao cliente que, de maneira integrada na empresa, participa activamente nas dinámicas de xestión».

Ao longo do tempo mantivemos sempre a tensión por ir mellorando e perfeccionando os mecanismos de participación dos equipos

e as persoas, por fomentar a cultura da colaboración e por propiciar a autoxestión no traballo como a mellor maneira de responsabilizar as persoas nun proxecto común. E o resultado, sempre mellorable e sempre insuficiente, é bo porque mantén o pulso e a tensión en facer da empresa de todos, cada día, un proxecto socioempresarial claro e cunha finalidade compartida con orgullo.

A NOSA CAIXA DE FERRAMENTAS

As empresas quedan ben retratadas en tres fotos: o rol que atribúen ao capital, como se gobernan e a participación nos resultados. En Eroski estas fotos son particulares.

Principios básicos de xestión: soberanía do traballo, organización democrática, carácter subordinado do capital, solidariedade retributiva e participación na xestión.

A gobernación: unha persoa, un voto; o goberno paritario de consumidores e traballadores, o liderado compartido.

Criterios en distribución dos resultados: 50% a fondos propios-capitalización, 40% a retornos dos socios de traballo —que se capitaliza integramente— e 10% á comunidade, toda unha declaración de intencións que dá máis relevancia ao patrimonio colectivo que ao individual e non se desentende dos compromisos coa comunidade.



Xunta preparatoria de socios traballadores, celebrada no Kursaal (Donostia) na década dos 90.

Non sucedeu o mesmo co socio consumidor, que foi, de maneira progresiva, retirándose — salvo os consumidores electos e os membros dos órganos de representación e goberno— da xestión interna como socio-coxestor para ser substituído polo concepto «cliente» como destinatario da actividade principal, buscando a súa máxima colaboración para realizar con acerto a xestión empresarial. A concepción solidaria que en orixe comportou a decisión dos socios consumidores de integrar como socios aos traballadores, hoxe trocou nunha relación de signo oposto, xa que son os traballadores quen dan poder aos consumidores. Mantendo, iso si, unha voluntariosa énfase en preservar o concepto orixinario de cooperativa integral, a través dunha relación que sitúa ao consumidor no foco principal da nosa misión, proporcionándolle o mellor dentro das nosas posibilidades.

Un modelo que se reforza coa crise

Estamos a cambiar, estamos a mellorar, estamos a facernos cada vez máis fortes. A crise, que nos afectou no momento máis crítico, cando a nosa aposta de futuro fora decidida, fíxonos madurar como socios. Si, sufrimos moito, pero soubemos saír adiante todos a un tempo, non sen sacrificios. Con independencia das intensas negociacións para volver financiar a débeda e non poucas

decisións empresariais de calado, entre as que destacan a non devindicación dos intereses do capital dos socios, o esforzo de contención e mesmo de redución de retribucións nunha media do 7% e a ampliación da xornada laboral nun 10% anual. Todo iso traballouse desde unha posición democrática, de cooperación e de participación entre todos polo ben común, co obxectivo de manter o emprego por encima doutras consideracións.

UNHA ORGANIZACIÓN DE CONSUMIDORES QUE TEN TENDAS

O consumidor, estea presente ou non nos órganos de goberno, debería ter sempre un papel singular na nosa xestión e as razóns son moi evidentes: o sector no que operamos, a estratexia vixente definida, a finalidade estatutaria, o bo facer cos clientes como indicador de profesionalidade...

En Eroski os consumidores son socios, aínda que non están persoalmente vinculados coa evolución económica da empresa, non achegan capital e non se ven afectados polos seus resultados. A «retribución» ou «dividendo» do consumidor materialízase na dedicación dunha parte dos beneficios a finalidades de consumo responsable, sobre todo de información e formación ao consumidor, non só aos consumidores socios, e canalizada a través da Fundación Eroski.

Para nós falar de consumidores non era, nin é, unha cuestión de marketing. Pero durante moitos anos, e aínda hoxe, foi case misión imposible que os nosos socios consumidores, que se contan por moitos centenares de miles, teñan a conciencia e a vivencia de selo. O esforzo organizativo que habería que realizar non estaba ao noso alcance. Como consecuencia, a imaxe de Eroski ante o socio cliente como unha organización creada e participada polos consumidores é difusa, a nosa figura de socio cliente ou consumidor achega unha exígua vantaxe de imaxe ou posición sobre as figuras de «socio» que empregan outras empresas de distribución para os seus plans de fidelidade. Ademais, como veu ocorrendo con numerosos tipos de asociacións nas últimas décadas, a capacidade de afiliación e mobilización activa e física dos consumidores é baixa.

Con todo, as (para outras cuestións ameazantes) tecnoloxías de información e comunicación veñen abrir un novo espazo de oportunidades para as vinculacións ata agora imposibles. Hoxe é posible solicitar a opinión de miles de consumidores nunhas horas sobre calquera asunto de interese. Hoxe é posible informar aos socios clientes dun modo concreto e personalizado sobre o que a cada un lle

O que vimos é que o noso modelo, en tempos de bonanza económica —bos retornos e altos intereses—, non perde valor, pero ocúpanos en reflexións ou decisións importantes, si, pero non vitais. E que, en tempos duros, fainos tomar conciencia do que é un sistema cooperativo: que todos e todas cargamos coa mochila das decisións. Deixamos de falar «do meu» para facernos aínda máis coñecedores «do noso». Pon de manifesto o valor das persoas.

E iso que o tamaño si importa e canto máis medramos, máis se complica a tarefa de transmitir os valores e de tomar as decisións. Saber manter eses valores e principios con semellante tamaño e en épocas de gran expansión é un valor en si mesmo. Un gran mérito.

A boa resposta do colectivo non é en ningún caso improvisada, casual. Hai unha cultura moi traballada, porque a empresa mantén sempre a disposición á participación e porque temos moi claro que a empresa somos nós. Por iso son posibles «sacrificios» que con outro modelo de xestión probablemente nin sequera se pensarían. Noutro contexto adóptanse medidas, como os expedientes de regulación de emprego, que danan a confianza. Sen os valores cooperativos e o sacrificio

importa ao redor da alimentación saudable e sustentable. Hoxe é máis posible que nunca informar, formar, escoitar, comunicar e interactuar de maneira masivamente personalizada e relevante con centenaes de miles de persoas. Ademais, as materias relacionadas coa alimentación e a sostibilidade son das máis controvertidas e xeran moitísimas interaccións nas redes sociais, onde abunda a desinformación. Mesmo, a capacidade e desexo de participación na vida da empresa dos cidadáns é nova e rapidamente crecente (a esixencia de transparencia, a censura dalgunhas actuacións, o apoio noutras). Todo iso ponnos ante un reto enormemente atractivo, que é o de conectar o cooperativismo de consumo cos novos modos de vivir e actuar dos consumidores actuais.

Ser unha organización de consumidores que ten tendas é unha fortaleza non explotada, máis que unha debilidade do noso modelo de xestión. A nosa historia como cooperativa de consumo e asociación de consumidores concédenos unha lexitimidade ante a sociedade para ser cribles nun terreo onde outros só fan marketing (bo, pero marketing á fin e ao cabo); isto fai que o noso prestixio hoxe, como organización de consumidores, sexa elevado nos medios informados e relacionados co consumo. A presenza de Eroski nas novas canles de información e comunicación do consumidor é moi elevada e ben valorada e é así grazas ás actuacións de consumo responsable. No futuro próximo, a adaptación aos novos consumidores dará un novo pulo a estas capacidades e achegas.

Por outra banda, na gobernación de Eroski o mellor valorado e apreciado polos socios de traballo é a presenza de socios consumidores no Consello Reitor; un valor apreciado, máis que por ser os «representantes dos socios consumidores», pola súa condición de «persoas cualificadas» (historicamente foron persoas con elevada preparación no mundo empresarial e cooperativo), e tamén porque están «separadas» da xestión ordinaria, o que lles permite unha mirada máis independente.

persoal de moitos socios, a destrución de postos de traballo sería elevada e a viabilidade da empresa, comprometida. Pero o noso modelo saíu da crise reforzado, porque, agora si, todos entendemos o que significa e a que nos obriga.

Explotar os nosos valores

Aínda que os tempos cambiaron e as razóns que xustificaron o noso nacemento como cooperativa de consumo perderon forza, o certo é que o noso modelo de xestión —os nosos valores— dános vantaxe para encarar o futuro. Hoxe toda a distribución está a traballar cada vez máis cos

clientes, ténndoos como protagonistas, mesmo definindo con eles certas políticas. Nós, que sempre os tivemos como os nosos socios, temos que descubrir fórmulas permanentes para facerlles saber que seguen sendo o eixo da nosa cooperativa, non meros destinatarios das nosas mensaxes comerciais. Trátase de explotar o noso valor consumidor. Despois de todo, os intereses dos consumidores son o máis próximo aos intereses da comunidade; e integrar as necesidades da comunidade é a condición de toda cooperativa socialmente responsable.

A nosa aspiración sincera e responsable cara á procura de melloras para os consumidores socios deberá atopar novas canles diferenciais que dean un paso máis no tratamento do socio non traballador, o cal constitúe un reto nada fácil de alcanzar, pero que guiará a senda da recuperación do concepto de cooperativa de consumo-traballo na súa integridade. A saúde e a sostibilidade, dúas das grandes preocupacións actuais, están tamén entre os nosos valores e son o eixo de Eroski Contigo, así que debemos aplicalos e ser máis rápidos e audaces ca outros á hora de darlles resposta e comunicalo.

Tamén teremos que incorporar novos mecanismos para lograr a participación masiva dos socios consumidores en accións de formación e información, en accións de responsabilidade



Asemblea Xeral de 2016 celebrada no BEC.



Equipo de tenda na inauguración de Eroski Center Tellagorri en 2017.

social e naqueloutras que ligan coa estratexia Contigo, e construír novos espazos de participación (as novas tecnoloxías poden dar e darán a isto unha nova dimensión).

Teremos que lograr, por fin, trasladar á sociedade que somos un proxecto social, na busca do benestar social. Somos empresa, si, pero o que nos move non é o afán de ser cada vez máis rica, senón a aspiración a unha práctica xusta na compra e na venda, e ao reinvestimento dunha parte dos nosos excedentes na contorna.

E desde o punto de vista dos socios traballadores, debemos manter a cultura de esforzo que nos fixo superar algúns momentos difíciles. Así é como podemos permitírnos apostar por un novo ciclo de éxito, retomando o camiño do crecemento e renovando o noso entusiasmo e os nosos ideais cooperativos. Á fin e ao cabo, a diferenciación daquilo que non podemos nin debemos perder.

Nova cultura para unha mellor empresa e mellor emprego

Eduardo Junkera

Presidente de ADEGUI (Asociación de Empresas de Gipuzkoa)

José Miguel Ayerza

Director xeral de ADEGUI (Asociación de Empresas de Gipuzkoa)

As nosas primeiras palabras queren ser de felicitación e agradecemento a Eroski. Felicitación ás persoas que fixeron posible que os cincuenta anos de traxectoria empresarial que celebramos fosen un completo éxito tanto en termos de creación de emprego como de riqueza social.

Se como país avanzamos foi grazas a persoas que souberon imaxinar proxectos innovadores como Eroski e, con valentía, souberon poñer en marcha o que foi unha aposta arriesgada e que hoxe, cinco décadas despois, é unha realidade espléndida. Felicidades, pois, a todas as persoas que fixeron e fan posible Eroski. O agradecemento a Eroski é pola invitación para participar no libro que con ocasión do 50 aniversario publicou e o lector ten nas súas mans.

Os coordinadores do libro propuxéronnos que a nosa achega xirase ao redor da nova cultura de empresa, a súa motivación e alcance; en que consiste, que pretendemos acadar con ela nas empresas do territorio. E é o que imos facer.

A nova cultura de empresa (NCE) que impulsa Adegui é o proceso de transformación

cultural para facer das empresas un proxecto compartido baseado na confianza, mediante a práctica da transparencia, a comunicación, o diálogo e a participación dos traballadores na xestión e nos resultados. Acadalo implica transformar as nosas organizacións e lograr que sexan lugares nos que nos sintamos orgullosos e nos desenvolvamos persoal e profesionalmente. En definitiva, onde todas e todos rememos xuntos, pasando da *sokatira* á traíñeira, da confrontación á colaboración.

A NCE é así mesmo o compromiso colectivo das empresas guipuscoanas para saír da súa zona de confort desde a profunda convicción e ambición de que a mellor empresa mellor emprego, mellor Gipuzkoa e maior benestar para todos.

Isto é a nova cultura de empresa que impulsa Adegui explicado en poucas liñas. Para chegar a esta formulación houbo que decantar experiencias, reflexións, ideas, achegas doutrinais, así como a inspiración que nos deron exemplos de empresas de Gipuzkoa e de países como Dinamarca, Suíza, Alemaña ou o ecosistema emprendedor de Boston.

Destilar todo iso requiriu dun proceso aberto, flexible e de participación que deu como resultado a nova cultura de empresa. Todo comezou en 2012.

Ese ano, na primeira reunión do Consello Reitor recentemente constituído baixo a presidencia de Pello Guibelalde, tocaba reflexionar para definir os retos estratéxicos que Adegi debía asumir entre 2012 e 2015. Dese proceso xurdiron dúas ideas fundamentais:

- Se queriamos ter mellores empresas, que xerasen maior valor, baseado no coñecemento e no talento, nas persoas, era necesario transcender á tradicional relación de confrontación entre empresarios e traballadores.
- Ese proceso de transformación tiña que comezalo a parte empresarial. Corresponsábele a Adegi liderar o cambio.

Isto ocorría nun momento de especial tensión entre as partes, dada a entrada en vigor da moi discutida Reforma laboral «de Rajoy», que acadou o seu cénit en xullo de 2013, co fin da ultraactividade dos convenios colectivos. Esta lei, cuxos detractores presentaban basicamente como «barra libre para os malos tratos dos traballadores», despedimentos libres, baixadas de salarios, etcétera, era unha alegoría de conflito. Xusto o contrario do que Adegi empezaba a promulgar nos seus ámbitos de influencia e comunicación.

O 17 de xaneiro de 2014 Adegi presentou a nova cultura de empresa. Eran momentos de moitas dificultades cunha situación económica complicada e unhas relacións laborais complexas nas que a confrontación daba poucas oportunidades á colaboración.

Nese contexto Adegi presentaba unha nova cultura de empresa, unha nova maneira de facer empresa que, en palabras de Pello Guibelalde, presidente de Adegi naquel momento, estaba «baseado na confianza entre as partes e orientado á necesidade de alcanzar acordos coas persoas nas empresas». «Para Adegi a nova cultura de empresa ten un calado estratéxico indubidable e vai marcar, así o desexamos, un antes e un despois», engadía o presidente da nosa asociación.

A nova cultura de empresa inspirábase en experiencias prácticas novas nas relacións laborais que tiñan implantadas empresas de Gipuzkoa e, como subliñou Pello Guibelalde, «foi contrastado con máis de cen empresas guipuscoanas antes de chegar á súa formulación definitiva e a súa aprobación».

Á hora de caracterizar o modelo o día da súa presentación fomos moi claros: «É unha cultura flexible e dinámica, aberta, inclusiva e supón unha nova vía que Adegi propón ás empresas. As empresas, en virtude desta nova cultura, porque así o decidimos de maneira unilateral, queremos ser transparentes, compartir información, así como facilitar a participación ás persoas na empresa, na xestión e

mesmo nos resultados. É dinámico e flexible porque os principios que o inspiran permiten ás empresas adaptalas ás súas circunstancias; é aberto porque permite facer achegas que o enriquezan e é inclusivo porque non exclúe a ninguén, non está concibido contra ninguén e permite participar a todo o que o quere facer».

«O obxectivo último —concluïamos— é que tras o paso dado por nós, as empresas se sumen a esta cultura, a esta nova dinámica, os traballadores, tanto a título individual como agrupados a través dos seus respectivos sindicatos. Só así conseguiremos que as nosas empresas sigan sendo o factor e motor clave sobre o que se debe asentar calquera recuperación da actividade xeradora de emprego, benestar e riqueza social.»

A acollida á nova cultura así presentada foi desigual, aínda que é certo que se impuxo a impresión de que era unha fórmula dunha certa fuxida ante a complexa situación económica que se estaba vivindo. Unha certa fuxida cara a adiante, de facer as cousas de diferente maneira e tratar de buscar unha fórmula diferente. Cinco anos despois podemos dicir que constatamos que a nova cultura se mantivo firme no tempo, e nestes momentos nos que a economía se recupera (está a xerarse emprego a bo ritmo, está a xerarse riqueza, observamos que a economía medra), a estratexia segue presente e iso dálle credibilidade.

Porque son xa moitas as empresas e organizacións guipuscoanas que o están levando á práctica, cada día son máis, é unha transformación cultural imparable, onde a sociedade guipuscoana está a mostrar unha vez máis a súa enorme capacidade de adaptación aos novos tempos, con gran esforzo, traballo silencioso, compromiso, grandes doses de innovación e un carácter eminentemente humanista, porque se algo caracteriza ao noso territorio é o seu compromiso coas persoas.

A que se debe esta extensión da nova cultura de empresa, esta transformación cultural das empresas guipuscoanas? A que a nova cultura posibilitou que pasásemos da *sokatira* á *traíñeira*, da confrontación á colaboración, posibilitando unha mellor e máis rápida adaptación a unha contorna complexa, que cambia de maneira vertixinosa.

O marco mental, o paradigma que dá sentido á nova cultura, parte de como entendemos a empresa e das consecuencias que se derivan diso. Para nós, a empresa é a verdadeira fonte do desenvolvemento e benestar de calquera país, tamén do noso, hai que lembrar que en Gipuzkoa o 85% das persoas que traballan fano na empresa privada. É moi importante, por tanto, que as coidemos, potenciemos ao máximo e garantamos a súa sostibilidade no tempo.

As persoas e as empresas son dúas realidades que, se suman os seus esforzos, darán

lugar a un resultado que sempre é superior á suma de ambas. Para cumprir a función de motor do benestar da nosa sociedade é necesario que gañen as dúas. O motor perderá potencia e capacidades se ambas as realidades, cando medran, fano unha á conta da outra. É necesario, é moito mellor, que gañen ambas as realidades, as persoas e as empresas.

A configuración da empresa como un proxecto compartido ha de partir da identificación duns valores asumidos como propios por todas as persoas da organización. Os valores que, xunto aos comportamentos identificados, han de constituírse nos elementos nucleares da cultura da empresa.

A transformación cultural é un proceso longo e non exento de dificultades no que a empresa ten que comezar dando sen pedir nada a cambio e para iso requírense líderes con equipos directivos preparados e formados, porque o cambio, a transformación, ten que comezar por eles mesmos, dando exemplo e impulsando o cambio cultural da empresa de maneira coherente.

Dixemos que comunicación interna, información transparente e participación (na xestión e os resultados) son os eixos sobre os que pivota a nova cultura de empresa. Empezando pola comunicación interna que necesariamente hai que mellorar para xerar confianza. Polo tanto, non é un fin en si mesmo, senón o modo para proporcionar ás persoas unha información transparente.

En canto á participación das persoas na empresa, non existe un modelo único de participación en xestión e resultados, cada empresa ten que atopar o seu camiño en función do proxecto compartido de empresa que quere para o futuro. Así, desde a idea da empresa como proxecto compartido, se a empresa gaña, as persoas gañan; por iso é polo que a participación das persoas nos resultados da empresa se constituíe nun dos alicerces fundamentais da nova cultura de empresa.

En todo caso, é preciso que exista unha coherencia entre os valores, a estratexia, o modo de xestión e a estrutura organizativa para levar a cabo a transformación cultural da empresa.

Neste contexto, os acordos colectivos que se alcancen nas empresas han de estar orientados cara á maneira de entender a empresa como un proxecto compartido, abordando as negociacións sobre os intereses de cada unha das partes e facendo sustentar o seu contido nos valores e principios de colaboración previamente identificados e compartidos por todas as persoas. É dicir, un novo contrato social.

En consecuencia, o obxectivo principal consiste en ter en Gipuzkoa empresas máis competitivas, atractivas, humanas e éticas, que dean sentido ao traballo que cada un fai no seu día a día, xa que ter claros os valores e a misión social da empresa fan que o rendemento se multiplique.

Porque xa non deberíamos falar de como se fai presente a empresa na sociedade, senón de como podemos incluír á sociedade na estratexia do noso negocio: que impacto social xeramos coa nosa actividade.

Estes son os principais contidos da nova cultura de empresa. Desde o seu lanzamento, Adegí está a acompañar ás compañías neste camiño de transformación cultural con múltiples ferramentas. Por citar só algunhas, mencionaríaa a *Guía da nova cultura*, que xa vai pola súa terceira edición; as aulas de nova cultura; as recomendacións prácticas que periodicamente enviamos ás empresas; as comunidades de aprendizaxe que son foros de encontro nos que compartir experiencias e coñecemento nunha contorna de confianza. Neste momento hai xa once comunidades con máis de cento vinte persoas participantes.

Hai que mencionar tamén as boas prácticas en nova cultura que damos a coñecer a través dos «Isto funciona». E a última novidade son os vídeos «Conversando sobre nova cultura de empresa», nos que dúas persoas de firmas diferentes comparten as súas reflexións sobre algúns temas, co obxectivo de socializar as experiencias reais de empresas guipuscoanas.

Por outra banda, o mes de maio de 2018 na nosa Asemblea Xeral renovamos os nosos órganos de goberno, presidente e Consello Reitor, tras o cal levamos a cabo unha reflexión estratéxica para o período 2018/2021,

onde definimos o noso «triángulo de ouro», cada un de cuxos vértices engloba un reto para o próximo trienio, o primeiro dos cales é lograr que Gipuzkoa sexa «territorio de nova cultura de empresa», cuxo símbolo é a traiñeira. O segundo reto de Adegí é ser unha plataforma de colaboración entre empresas, e o terceiro, ser líder en atraer o talento ás empresas.

O primeiro deles, o que fai referencia á nova cultura de empresa concrétese nestas liñas de actuación: continuar coa sensibilización e implantación en máis empresas da nova cultura; estender a NCE a outros axentes sociais e despregar os valores da empresa na sociedade.

O terceiro reto ten que ver co talento e está intimamente relacionado tamén coa NCE. Necesitamos un novo paradigma, empresas atractivas ás que se vaia a gusto a traballar, a gozar do traballo, en definitiva, empresas que coiden as súas persoas.

Para iso, son necesarios novos pactos e novas formas de acordar baseados na confianza mutua, máis flexibles, máis autónomos e máis auténticos. Precisamente acadar acordos nas empresas é o que está facendo posible o desenvolvemento dunha NCE baseada na confianza, a autoxestión, o compromiso, a comunicación, a participación, a transparencia ou a cohesión, e iso si, remando todos xuntos cara a un propósito compartido, xa sexa con mala mar ou en calma chicha.

Se Gipuzkoa chegou aos niveis de benestar dos que goza hoxe, sen parangón na súa historia, foi grazas a que os guipuscoanos e as súas empresas sempre trataron de superarse a si mesmas, con formación, esforzo e traballo, partindo dun certo punto de inconformismo, e aproveitando as oportunidades que se lles presentan, aquí e en calquera parte do mundo.

Ese é o camiño que hai que seguir.

Se xunto con iso coidamos as nosas persoas e empresas, e todas as institucións e axentes sociais implícanse e colaboran, o futuro será noso e lograremos que se faga realidade a razón de ser da nova cultura de empresa: mellor empresa, mellor emprego. En definitiva, Mellor Gipuzkoa para nós e os nosos fillos.

1.4

Ser cooperativista non é unha profesión

Benito Ferreiro

Director de Persoas Zona Norte

Íñigo Eizaguirre

Director Social

Puy Cobos

Xefa de Tenda. Presidenta do Consello Social (2011-2016)

Gústame a xente que vibra, que non hai que empuxala, que non hai que dicirlle que faga as cousas, senón que sabe o que hai que facer e que o fai. A xente que cultiva os seus soños ata que eses soños se apoderan da súa propia realidade.

Mario Benedetti

A creación de emprego formou parte da misión de Eroski desde o seu nacemento. Esta elección xustifícase ben para a época: crear emprego era o obxecto social da cooperativa e tamén a necesidade urxente dunha economía en incipiente desenvolvemento cunha poboación excluída —sobre todo as mulleres— e con altos índices de desemprego; dramas que sufría directamente a clase obreira, xusto a promotora das cooperativas de consumo. Aqueles pioneiros seguían, seguramente sen sabelo, o pensamento de José María Arizmendiarieta, quen afirmaba que estamos aquí para transformar o mundo e non para contemplalo.

E o noso proxecto perseguía, desde o comezo, conseguir ese desenvolvemento da contorna baixo uns valores diferentes. Crear emprego, crear emprego cooperativo, foi un compromiso coa comunidade, coas persoas, que alimentou a estratexia de desenvolvemento de Eroski case tanto como a necesidade de medrar en talla e cota de mercado para gañar competitividade.

O emprego cooperativo, como socios de traballo, incorpora aspectos que, aínda que son inherentes ao bo funcionamento da cooperativa, achegan virtudes propias. Esas que nos fan dicir, a miúdo, que traballar en Eroski é unha das maneiras máis democráticas de traballar que coñecemos. A capacidade de voto que un socio ten desde o primeiro momento, no seu ingreso (o dereito a votar vai na condición e non nos méritos), en igualdade co resto dos socios veteranos —sentíndonos parte dun proxecto en común, sentíndonos cómplices e necesitados uns dos outros—, fai necesario que o desenvolvemento profesional vaia acompañado do compromiso co proxecto empresarial e tamén coa comprensión do modelo cooperativo. Un sistema onde os dereitos e obrigas que conflúen na condición de socio deben coñecerse e asumirse, así como os valores que desexamos preservar. A nosa empresa necesita das persoas, e está comprometida en fomentar as súas capacidades persoais e profesionais e en responder o seu desenvolvemento e aspiracións de superación. Ser eficientes no noso día a día significa aspirar a ser os mellores no que facemos, pensar en que medida podemos cambiar a realidade desde os valores como traballadores e como propietarios. Isto pasa por un esforzo de aprendizaxe no que cada persoa socia e a organización poñen o mellor da súa parte. A historia de Eroski é unha historia de descubrimentos logrados a base de esforzo e ambición, pero tamén de preparación. Os socios da cooperativa e os seus representantes nos órganos sociais son os que establecen as condicións nas que debe exercerse a actividade laboral, desenvolvendo un corpo normativo que equilibre os intereses xerais da cooperativa e os particulares dos seus membros. E este interese xeral sempre debe ser preservar o legado recibido e cedelo a xeracións vindeiras, se cabe mellorado. Noutras sociedades, o marco laboral desenvólvese entre os representantes dos traballadores e a patronal, negociando intereses distintos e, frecuentemente, enfrontados. Na cooperativa este marco acádase por un camiño diferente no que rexe un mesmo obxectivo para todos os participantes, preservar

ALGUNHAS CRENZAS QUE INSPIRARON O NOSO RELATO

- A dignidade do traballo quere dicir: respecto á persoa e á súa consideración humana, e non custo dun factor de produción (en primeiro lugar). Un traballo é digno se nel o individuo pode medrar e realizarse como persoa.
- O traballo é fonte de dereitos e obrigas. Os dereitos deben ser respectados e promovidos. As obrigas deben ser cumpridas con espírito de responsabilidade e autoesixencia.
- A xente, se pode elixir, prefire xogar que ser espectador (ou árbitro).
- As fortalezas ensinan máis que as debilidades. Os éxitos animan máis que os fracasos. A superación move máis que o sufrimento.
- A participación baseada na confianza é característica esencial do noso modelo de xestión, que considera aos traballan persoas responsables que deben intervir na fixación dos seus obxectivos e os da empresa, para o que necesitan estar informadas e ser escoitadas.
- O emprego en Eroski é máis esixente: somos propietarios e traballadores todo o tempo. Como traballador buscando a máxima eficiencia (autoxestión, autoesixencia e responsabilidade) e como socio (respeito, solidariedade, responsabilidade, participación).
- O mando que dirixe equipos de autoxestión, participación e compromiso é máis un desenvolvedor de potencial e facilitador que un xefe esixente. O desenvolvemento das persoas coas que traballa convértese no seu obxectivo fundamental. É un liderado transformador.

o ben común, que se constrúe desde a transparencia e a información, desde o contraste argumental e o consenso.

Neste relato debemos poñer en valor o exercicio de participación que supón a decisión sobre as normas laborais anuais, que o Consello Reitor da cooperativa adopta por proposta do Consello Social e logo do debate nas comisións delegadas e nas reunións de todos os centros de traballo. É algo impensable en calquera sociedade non cooperativa, que se regula e decide a partir dunha negociación entre a parte sindical e a empresarial. En Eroski este proceso ofrece unha ocasión de gran pedagogía, porque obriga á necesaria integración de intereses persoais e colectivos. E, como os seus resultados foron sempre exemplares, confirma unha sólida madurez colectiva.

Por todo iso en Eroski, como noutras cooperativas, o traballo ten unha dimensión participativa na vida empresarial que xera un vínculo especial, adquire un significado diferente. Esixe un alto grao de información sobre a evolución da cooperativa (como exemplo, todos os socios teñen unha xornada anual de portas abertas co Consello de Dirección con este fin e acoden a cada sesión máis de cen persoas), o desenvolvemento de sistemas participativos no posto de traballo (Eroski adoptou o modelo Lean) e a formación permanente, tanto no oficio como no campo do socio.

En Eroski, a retribución tamén ten unha dimensión distinta. Non deixa de ser un adianto dos resultados, de aí que o denominemos anticipo laboral. O sistema retributivo, que



Equipo de tenda Maxi Eroski na década dos 90.

regula este anticipo para cada posto, independentemente da persoa que o ocupa, non é outra cousa que a maneira en que decidimos, entre todos, repartirnos unha parte dos recursos que xeramos conxuntamente. Esta repartición debe ser equilibrada coa achega que cada un realiza e solidaria, de quen máis capacidade de achega ten con quen non pode chegar tanto.

A dureza das épocas difíciles reflectiu como os socios de Eroski teñen perfectamente interiorizado que a súa retribución depende dos resultados da cooperativa e que debe adaptarse á súa evolución. Así, temos establecido que ninguén perciba máis de seis veces o importe do posto de menor retribución. E tamén que a duración da xornada ou os incrementos anuais se fagan en función dos resultados; e en consecuencia, cando foi necesario, acordáronse reducións salariais. Por suposto, a retribución é transparente e pública, vinculada a cada posto e non á persoa que o ocupa.

Ninguén que aspire a riqueza e gran fortuna polo traballo debería pensar nunha cooperativa cando busca emprego: os postos mellor remunerados, os altos executivos, están lonxe dos niveis

retributivos que ofrecen outras empresas. Esta práctica, que obedece a unha buscada solidariedade retributiva, limítanos as posibilidades de atracción de talento externo, pero impulsa a promover o propio; esa debilidade converteu a promoción interna na principal panca de desenvolvemento

UN TESTEMUÑO PERSOAL REPRESENTATIVO

En Eroski está presente a cultura da (auto)esixencia e a (co)responsabilidade. Unha das pancas de xestión máis importantes para conseguir a transformación cultural é a política de xestión das persoas.

Unha vez que te incorporas, o que empezas a vivir e a experimentar é claramente diferente. No principio da vida como socia coñeces os teus dereitos e obrigacións. Por exemplo, a maneira de gobernarnos, de decidir, está dentro dunha xestión participativa.

No día a día, participábase defendendo a empresa cun alto compromiso e responsabilidade. As persoas senten que forman parte da empresa, porque é súa.

O modelo cooperativo fai persoas máis maduras, máis responsables. Para iso cómpre facer un esforzo na información para que se entenda e para que as persoas tomen as decisións con suficiente coñecemento dos temas.

Nunha empresa cooperativa búscase o consenso, xa que o compromiso satisfai máis que a confrontación. Isto non significa que en ocasións non se dean confrontacións puntuais.

Este modelo consegue que as decisións que se tomen sexan máis sólidas. Se deixamos que as decisións as tomen outros, non chegamos a adquirir a responsabilidade.

profesional en Eroski. Na nosa historia abundan as carreiras laborais que escalaron os postos máis relevantes da cooperativa. Unha maioría dos mandos superiores e dos directivos proceden de extracción interna, tendo en moitos casos o punto de venda como inicio da súa carreira. Esta circunstancia foi durante moito tempo un elemento positivo de desenvolvemento profesional para o colectivo feminino, con menor acceso a unha educación superior. Grazas a estas circunstancias fomos un verdadeiro ascensor social e económico para miles de persoas.

Afortunadamente, a retribución por si soa non é o factor decisivo para quen hoxe busca un emprego. Bastantes prefiren unha empresa onde poder achegar e medrar profesionalmente. Os nosos mozos buscan contornas laborais onde poder contribuír e ser parte activa, con desenvolvemento profesional. Empresas con ética nas súas actuacións e socialmente responsables coas que identificarse, poder sentirse partícipes da súa empresa, percibir consideración á súa persoa, conciliación laboral e familiar. E todas elas son cuestións nas que o modelo cooperativo segue sendo altamente competitivo, e atractivo tanto para quen desexa un traballo esta-

ble como para esa persoa nova que non aspira a un traballo para toda a vida, nin se propón activar unha marca profesional para ofrecela ao xefe máis xeneroso.

Si, o modelo cooperativo non só é competitivo, senón que incorpora aspectos intrínsecos que moitas empresas hoxe buscan desenvolver. Pero require certa evolución ou revisión que corrixa



Equipo de tenda do primeiro hipermercado Eroski inaugurado en 1981 en Vitoria-Gasteiz.

algunhas debilidades do sistema e adapte o modelo aos tempos actuais. Quizais a máis evidente en Eroski sexa o igualitarismo mal entendido, aquel que confunde a igualdade de oportunidades con que todos sexamos iguais. A nosa cooperativa debe incorporar mecanismos que diferencien as mellores achegas individuais, que as potencie, de maneira que quen no mesmo posto e coas mesmas oportunidades achega máis, tamén reciba máis; en retribución tamén, pero en calquera caso en recoñecemento social e en mérito.

A hexemonía do traballo sobre o capital está nos nosos valores e forma parte da nosa cultura. Quizais o sector ao que nos dedicamos, moi soportado no traballo individual e manual, fixo que o esforzo persoal sexa das características máis valoradas na nosa cooperativa (non están moi afastados os tempos en que era a principal capacidade que buscábamos nos nosos aspirantes a socios). O noso negocio evolucionou e a sociedade é hoxe distinta. Esta cultura debe ir dando paso a outra que poña en valor a eficiencia no traballo, a conciliación da vida persoal e laboral, as condicións físicas nas que desenvolvemos a nosa tarefa, a flexibilidade na xornada, etcétera.

A distribución é unha actividade irregular, que flutúa en función da afluencia do cliente. A organización para dar resposta a esa demanda incerta configurou un cadro de persoal cun elevado número de xornadas parciais no punto de venda, situación que non sempre foi a máis desexada polos socios e socias implicadas. Non é a mellor posición para establecer a vinculación que require o modelo cooperativo e parece unha situación impropia dunha asociación de propietarios. Debemos aspirar, polo tanto, a minimizar esta porcentaxe. Precisamente polos nosos valores, debemos

aspirar a crear un emprego de calidade.

PARA ESTAR ENTRE OS MELLORES HAI QUE SEGUIR TRABALLANDO

A democracia interna non remata con «unha persoa, un voto». Resolve a gobernación formal, pero non as aspiracións de participación que piden ir máis lonxe, maior implicación no goberno e na xestión. Conseguir unha democracia baseada na reflexión e o consenso presenta retos intelectuais e organizativos maiores. Se non hai consenso debe haber debate e rematar cunha decisión que debe ser respectada. Ser quen de fomentar estas reflexións nos equipos forma parte da misión dos mandos, en xeral, e dos axentes con responsabilidade corporativa, en particular.

A participación efectiva no traballo ha de ser realidade máis que aspiración. A través da extensión do Modelo de Xestión de Tenda deberemos conseguir materializar de forma sistemática o incremento da participación das persoas: sistemática de xuntanzas, xestión en cada punto de venda, modelo organizativo coherente e un adestramento dos líderes que deben ser facilitadores.

Necesitamos unha maior orientación ao resultado. Sen minusvalorar o esforzo, pois a nosa historia é un relato continuo de superación, non debería ser o que pese de forma determinante na valoración dunha persoa ou dun equipo. O sistema debería recompensar, recoñecer, estimular, animar, impulsar os resultados e recompensar máis a quen máis achega.

Non debemos esquecer a achega de capital ao incorporarse como socio de traballo. Era un investimento ben aceptado cando achegaba o ben máis prezado, un traballo seguro, e ademais representaba un investimento rendible a través dos retornos e o interese convertible ao capital. Hoxe a contía da achega mantense, pero tal retribución non existe a curto prazo e é incerta a medio prazo. Sen dúbida, débese abrir unha reflexión respecto diso.

Pero, en xeral, se analizamos o que demanda o mercado laboral atopamos moitos dos sinais de identidade dunha cooperativa, e de Eroski en particular. O trato xusto ou o trato considerado son dos aspectos máis valorados. Nunha comunidade de propietarios como é unha cooperativa, onde o poder a través dos órganos é democrático e está socializado, onde as normas son acordadas co colectivo ao que van dirixidas, onde o mando dirixe a quen ten a potestade de destituílo, é natural que as relacións sexan, e así son, entre iguais, con máxima consideración á persoa. Aínda que os mandos teñen a responsabilidade de sacar adiante a tarefa executiva a través dun estilo de xestión cooperativo, nas decisións últimas todas as socias estamos no mesmo rango.



Equipo da tenda Eroski Center Arco Amara durante a celebración do seu vinte aniversario en 2016.

O desenvolvemento profesional efectivo nunha organización depende de dúas condicións: unha política que fomente e reconeza os talentos e a existencia de oportunidades de promoción. Ambas as dúas están presentes no emprego cooperativo.

Tras cincuenta anos de existencia, os nosos valores superaron amplamente a fase declarativa e configuran sinais de identidade facilmente comprobables. A solidariedade interna, a solidariedade coa contorna, a colaboración con outras cooperativas, a paridade de socios consumidores e socios traballadores nos órganos, a supremacía do traballo sobre o capital, o compromiso coa saúde e o medio ambiente, a transparencia, todo isto fai de Eroski unha empresa que pode conectar moi ben coa ética das novas xeracións. Así, este segue sendo un lugar onde as persoas poden desenvolver as súas capacidades, aquelas que as fan profesionais competentes, e sobre todo dotarse de sólidos valores que incorporar á súa estada persoal, porque cincuenta anos despois seguimos sendo esa empresa onde xente corrente fai cousas extraordinarias.

Cambio tecnolóxico e emprego

José Manuel González-Páramo

Doutor en Ciencias Económicas, Universidade Complutense de Madrid e Universidade de Columbia de Nova York. Académico de número da Real Academia de Ciencias Morais e Políticas. Conselleiro executivo BBVA.

Introdución

O nacemento de Eroski en 1969, tras a fusión de sete cooperativas de consumo, tivo lugar nunha época de cambios nos modelos produtivos e de distribución caracterizados pola introdución gradual dos ordenadores e a automatización de procesos, coñecida como «terceira revolución industrial». Cincuenta anos despois, a emerxencia das tecnoloxías dixitais, como os dispositivos móbiles intelixentes, a intelixencia artificial ou o *big data*, están a transformar radicalmente o mundo. Están de novo cambiando profundamente os patróns das relacións persoais, as organizacións empresariais e, en xeral, a forma na que se crea o valor económico.

O tsunami dixital está a afectar a case todas as industrias do mundo desde hai pouco máis dunha década a unha velocidade sen precedentes, a un ritmo exponencial en lugar de lineal. Neste cambio de paradigma, o futuro do emprego é un dos asuntos centrais no debate económico, social e político: Que papel desempeñaremos os seres humanos nun mundo dominado pola tecnoloxía? Como será

o mercado laboral do futuro? Como podemos mitigar os impactos?

As características do mercado laboral do futuro

A adopción masiva das tecnoloxías dixitais, como Internet e os teléfonos móbiles intelixentes, xunto co crecemento extraordinario da computación e a capacidade de almacenamento a un custo menor son as principais características desta «cuarta revolución industrial».¹ Este tsunami dixital está a remodelar a economía e a sociedade do futuro producindo cambios rompedores a unha velocidade sen precedentes.

En ausencia dunha bóla de cristal que nos permita ser máis precisos acerca da evolución do emprego nos próximos vinte anos, si poden intuírse as catro principais características que moldearán a contorna laboral do futuro:

— En primeiro lugar, o emprego será *menos rutineiro e estándar*. Na nova contorna

1. J.M. González-Páramo (2016), «Reinventar a banca: Da gran recesión á gran irrupción dixital», RACMYP, Discurso de ingreso na Real Academia das Ciencias Morais e Políticas, xuño.

dixital, hai que esquecerse da clasificación tradicional das actividades económicas en industriais e non industriais. O factor de diferenciación do traballo na era dixital será o de *tarefas rutineiras fronte a non rutineiras*. As tarefas rutineiras poderanse robotizar con facilidade e medrará a demanda de tarefas non rutineiras que deben ser innovadoras por natureza, ou ben orientadas á interacción cos individuos e que requiran relacións persoais, conversas complexas e identificación de patróns.

- Doutra banda, o emprego será *máis fraccionado* debido á aparición da economía de colaboración e das plataformas dixitais como Cabify, Uber, Airbnb ou Upwork. Estas plataformas están a moldear o mercado laboral co xurdimento dunha multitude de emprendedores individuais que traballan por encargo sen ter un emprego tradicional por conta allea. Este fenómeno aínda está nos seus inicios e os datos dispoñibles sobre o seu impacto son aínda escasos. Na Unión Europea, estímase que a finais de 2015 había 65.000 condutores de Uber e uns 100.000 traballadores activos, o cal supón un 0,05% do total de traballadores.² Aínda que estas cifras parecen limitadas, non se debe levar a infravalorar o seu potencial de crecemento.

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

- En terceiro lugar, o emprego estará *suxeito a cambios continuos*. O emprego do futuro, xa sexa autónomo ou por conta allea, caracterizarase por unha constante interacción entre os traballadores e as máquinas. As continuas innovacións tecnolóxicas establecerán as características que se demandarán en cada momento e iso require unha *maior flexibilidade* nos postos de traballo. Segundo o economista e historiador James Bessen,³ o traballo do futuro estará cada vez máis determinado pola rapidez dos cambios tecnolóxicos e por unha innovación continua. A efectos ilustrativos, en 2012 a tecnoloxía de programación Flash era un estándar esencial para o desenvolvemento de moitas páxinas web; hoxe en día, a programación baseada en Flash está totalmente obsoleta e foi substituída por HTML5 e outros estándares.
- En cuarto lugar, a consecuencia dos constantes cambios aos que moitos empregos se terán que enfrontar na era dixital require que, para non perder a capacidade de emprego, os traballadores teñan unha *maior capacidade para reinventarse* e unha *menor sobreespecialización*. Esta é unha das razóns pola que moitas das empresas punteiras adestran os seus

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

empregados nunha variedade de pequenas tarefas, desde a atención ao público á realización de pedidos ou o control de inventarios. Esta capacidade de reinvención, permite que se movan dunhas tarefas a outras en función da demanda e que o adestramento cruzado en distintas tarefas sexa un camiño á estabilidade no emprego.

A transición ao novo paradigma laboral. Como será de rápido o cambio?

A cuarta revolución industrial presenta unha característica diferencial respecto das tres anteriores ao *non seguir un patrón lineal senón exponencial*. O poder que teñen as máquinas para desenvolver tarefas que ata a data realizaban só os humanos é sen dúbida causante de incerteza e o seu impacto dependerá en gran parte da *velocidade na transición ao novo paradigma do mercado laboral*. Así como a primeira revolución industrial durou uns sesenta anos, a segunda concentrou os seus efectos en só medio século e a terceira en aproximadamente catro décadas. Pódese aventurar que nos atopamos nunha revolución exponencial que producirá os seus principais efectos innovadores en só trinta anos? Se fose así, navegar o que Sánchez Asiaín chamaba «acelerada aceleración» do cambio será moi esixente.

Sendo «tecnooptimista», como son, creo que a transformación dixital substituirá

traballos manuais por robots, pero este *proceso será probablemente gradual*, e máis acusado nunhas industrias que noutras. Ademais, o groso da *teoría económica* permítenos ser optimistas, xa que a caída en custos e prezos ligada á innovación aumenta a renda dispoñible da poboación e xera máis demanda de bens e servizos. Un cambio que, ademais, xerará novas profesións, especialmente nos sectores máis innovadores. Por esta razón é fundamental que a sociedade teña a capacidade de adaptarse progresivamente a estas novas demandas e perfís laborais. Así pois, aínda que sexa improbable que na próxima década se eliminen moitos empregos ao completo,⁴ é fundamental ser conscientes e estar preparados fronte a un *horizonte próximo* no que a tecnoloxía afectará a todas as profesións en maior ou menor medida.

Rol das administracións públicas na nova contorna laboral

Este cambio de paradigma do mercado laboral supoñerá que tanto a sociedade como as administracións públicas deben estar preparadas para adaptarse a esta nova era e poder salvagardar e financiar o estado de benestar da sociedade actual. Por esta razón, unha das prioridades das autoridades públicas debería

4. J. Manyika e outros (2017), «A Future that works: Automation, employment, and productivity», *McKinsey Global Institute*, xaneiro (véxase mckinsey.com).

ser *protexer as persoas, e non os postos de traballo* que queden obsoletos por unha falta de demanda dos seus servizos para que a transformación dixital sexa inclusiva e beneficie á sociedade no seu conxunto.

Que *ferramentas* existen para atenuar os peores efectos da cuarta revolución industrial? As fronteas esenciais sobre as que hai que actuar de maneira simultánea son o *investimento en capital humano*, a *xestión do talento*, o *deseño de políticas de emprego efectivas*, e as *políticas de compensación temporal para os perdedores*, co fin de facer fronte á exclusión e á desigualdade que se puidese xerar, e todo iso cunha visión a longo prazo.

En primeiro lugar, o *sistema educativo* debe evolucionar conforme o faga a sociedade e anticiparse ás demandas do mercado laboral, cunha dobre visión: os futuros traballadores e os empregados de hoxe:

— Un informe do *World Economic Forum* estima que un 65% dos nenos que hoxe ingresan na escola de primaria seguramente traballarán en profesións inexistentes na actualidade.⁵ Convén empezar a traballar xa no *redeseño da educación dos máis novos cun horizonte de dez ou vinte anos*. Para poder traballar coas máquinas, e non contra elas, o sistema educativo debe

potenciar as *capacidades técnicas* na área de ciencias, coñecida como STEM (ciencias, tecnoloxía, enxeñería e matemáticas, nas súas siglas en inglés, Science, Technology, Engineering e Mathematics). Con todo, as capacidades cognitivas non serán suficientes na nova contorna e deberán potenciarse outras habilidades como o *traballo en equipo*, *a creatividade*, *a empatía*, *a adaptabilidade aos cambios* e *a capacidade de razoar e pensar fóra do convencional (out-of-the-box thinking)*. Falariamos así máis de capacidades STEAM, co A representando a arte e a creatividade.⁶ O valor engadido non estará na fabricación, senón nos seus procesos previos á fabricación e no I+D. Polo tanto, o sistema educativo debe preparar os mozos para usar a tecnoloxía e á vez fomentar a creatividade, innovación e iniciativa.

— Ademais, a política educativa tamén require poñer especial atención nos *traballadores do presente*. Para adaptarse á flexibilidade e reinvención que caracterizará o emprego da era dixital, débese potenciar a *formación continua* na idade adulta facilitando a reciclaxe profesional. Este cambio non só implica ás institucións públicas e privadas, senón tamén aos propios traballadores. Acceder á formación e

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

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

cambiar de emprego nunha fase intermedia dunha carreira profesional debería ser tan normal como acceder á universidade despois da educación secundaria.

En segundo lugar, e en paralelo coa educación, é necesario dinamizar o mercado laboral a través de *políticas activas e pasivas de emprego eficaces*. Cómpre potenciar un *ecosistema innovador*, eliminando barreiras á creación de emprego, ao investimento e ao crecemento das empresas. Aquí habería que mencionar o financiamento das *startups*, o deseño e aplicación dunha estrutura fiscal eficiente, a redución drástica dos custos administrativos, e a *flexi-seguridad* no emprego. *As políticas activas de emprego* deben facilitar o tránsito dos vellos aos novos empregos e mellorar o proceso de emparellamento entre vacantes e buscadores de emprego, por exemplo mediante unha plataforma pública que utilice *big data*.

E que facer cos que queden atrás, tras perder os seus empregos e sexan incapaces de atopar outro? Un debate recorrente é o papel que podería ter a *renda básica universal* para compensar aquelas persoas que poderían quedar fóra do mercado laboral. A proposta elimina o risco de pobreza absoluta, non estigmatiza socialmente aos seus perceptores, aumenta o salario de reserva e, se se condiciona, pode incentivar a formación. Con todo, esta iniciativa presenta grandes interrogantes. Como se financia? Con que impostos? Neste

contexto, a posibilidade de crear un *imposto aos robots* veu gañando relevancia, pero formula novos interrogantes. Primeiro, non existe unha definición precisa sobre que é robot, un caixeiro electrónico ou unha máquina de *vending* podería considerarse un robot? Segundo, este imposto pagaríano as persoas ou as empresas propietarias e non os robots mesmos. A tributación de robots xa se aplica no momento da súa adquisición como calquera ben de equipo e no uso diario a través do consumo de enerxía e no seu mantemento. E terceiro, esta nova taxa podería penalizar o investimento que se require para innovar e maximizar todo o potencial dos avances tecnolóxicos.

O debate sobre a renda básica e o imposto sobre os robots é necesario e enriquecedor, pero quizais nunha primeira fase da cuarta revolución industrial, o desemprego e a desigualdade de orixe tecnolóxica deben ter resposta *noutras políticas económicas*. Unha alternativa preferible é mellorar a eficiencia e xestión do sector público, sobre todo para incluír políticas públicas enfocadas a reconverter os traballadores que perden o seu traballo polo avance da intelixencia artificial ou cara a un novo modelo educativo que dea aos nosos mozos as habilidades que demandará a nova contorna dixital.

Conclusión

Esta evolución abriu un intenso debate sobre o futuro do emprego. As opinións respecto

diso están divididas, pero é innegable que supón un cambio de paradigma ao que tanto a sociedade como as empresas se terán que adaptar. Se na primeira revolución industrial non se rexeitaron o ferrocarril nin as máquinas de coser ou de vapor, e na segunda metade do século XIX tampouco a electrificación, hoxe, en pleno século XXI, carece de sentido opoñerse á dixitalización.

Na historia da humanidade o desenvolvemento tecnolóxico foi un proceso irreversible. O reto para os cidadáns, empresas e gobernos consiste en potenciar e aproveitar de maneira inclusiva todas as oportunidades que ofrecen

as novas tecnoloxías en termos de benestar e prosperidade. Para afrontar esta nova era tecnolóxica é necesario un novo deseño profundo das políticas de emprego, a educación e todas as medidas que garantan a igualdade de oportunidades e a inclusión social. Para iso será necesario seguir un principio: protexer as persoas e non os postos de traballo. Á nosa sociedade e as súas institucións cómprelles irse modernizando a medida que progresa a tecnoloxía, para que os seus efectos rompedores sexan netamente positivos e se poñan ao alcance de todos as oportunidades desta nova era.

1.5

Xuntarse para cambiar os valores da comunidade

Javier Amezaga

Director Xeral de Recursos

José María Larramendi

Director de Secretaría Xeral (1991-2007)

Pako Salegi

Presidente do Consello Reitor (1988-2002)

*O mundo sería un sitio máis feliz se a ambición
fose sempre máis forte que a rivalidade.*

Bertrand Russell

Ao noso xuízo, en Eroski a colaboración con outras cooperativas impulsárona dúas forzas. Unha, a debilidade do solitario que ambiciona grandes metas: necesita do auxilio doutros ou renuncia aos seus soños. E dous, o recurso frecuente na cultura vasca á cooperación; seguramente, como xa dixo José María Arizmendiarieta, porque «a unión é a forza dos débiles». O solitario ambicioso obtén na colaboración os recursos, iniciativas, propostas e programas dos que carece.

A intercooperación é unha arte encomiada, pero a súa práctica, o seu manexo, non resulta obvio. Porque a súa natureza transcende o puramente mercantil. Pide algo máis que facer negocios xuntos. Cando a relación entre dous socios se expón en termos de pura eficiencia económica, todo está bastante claro. Con todo, a colaboración entre cooperativas vai máis aló: expónse un obxectivo empresarial e tamén unha cuestión de valores, de modelos, de identidades. Chegar a acordos eficientes, reais, non é posible se non hai un entendemento en canto á cultura. O antropólogo Lévi-Strauss escribiu que as culturas se constrúen realizándose unhas con outras, sobre unha base de identidade e de alteridade á vez. Atópanse modelos e proxectos distintos, e a diversidade adquire sentido nese proceso no que hai que saber respectar a diferenza.

A cultura de Eroski apóiase nos valores de solidariedade, compromiso, pertenza, responsabilidade... que a conducen a unha diferente visión social e de país, e que animan os seus propósitos de transformar a sociedade en ámbitos obxectivos e medibles. Referímonos a xerar riqueza, diminuír as desigualdades, crear postos de traballo e pelexar por outra maneira de relacionarse económica e socialmente. Os valores de Eroski, sen pretenderse unha ONG, persegue animar a outros axentes sociais transformadores. Temos a intención de contribuír a esa outra visión do mundo máis solidaria, responsable e humana e, de feito, son moitas as colaboracións con ONG realizadas ao longo dos anos. O primeiro acordo da historia do Banco de Alimentos, cando non existía en Euskadi, foi con Eroski, por exemplo. Médicos sen Fronteiras, UNICEF, ACNUR e tantas outras tamén contaron co noso apoio porque nos guía o social. O importante é a xente, o humano.

Pero nada é social se non é económico, dicía Arizmendiarieta. Por iso, somos empresa; se non gañásemos diñeiro, non existiríamos. Os beneficios da empresa son unha expresión indiscutible da súa eficiencia. Sempre fomos contrarios á expresión «sen ánimo de lucro» para aplicala ás cooperativas. Despois de todo, a crítica moral non debe facerse aos beneficios, senón ao uso e redistribución que se faga deles. Nese pensamento persistimos, e é unha humilde achega conceptual que puidemos realizar na relación con outras cooperativas coas que colaboramos: sen eficiencia non hai cooperación posible e a nosa transformación do mundo non se pode levar a cabo. Euskadi está por encima da media na listaxe de rexións europeas ordenada de menor a maior desigualdade económica, e Eroski, xunto ao resto das cooperativas, é un bo contribuínte a que

iso sexa así con eses oito mil postos de traballo de calidade e con anticipos que superaron tradicionalmente a media do sector.

Porque cremos que a intercooperación nos fai mellores e máis fortes, nestes cincuenta anos selamos múltiples acordos, de diferente natureza, propósito e duración. E sen dúbida, a cooperación cooperativa máis significativa, poderosa e lonxeva da nosa historia é a actual Corporación Mondragón, á que Eroski se incorporou nos seus primeiros anos de vida. Posiblemente houbo unha razón territorial que propiciou o achegamento, pero con seguridade foi a filosofía compartida e a sintonía co resto dos proxectos que entón xa o conformaban a razón esencial daquela decisión que aínda hoxe vive, con estupenda saúde e perspectivas de futuro, e que é un referente mundial no ámbito da economía social. O valor outorgado á cooperación entre diferentes, unido ao convencemento de que para que esta fose efectiva e duradeira tiña que estar reforzada con acordos, ben universais, ben multilaterais, foi a razón esencial da unión.

Os resultados conseguidos dannos a razón. Actualmente, Mondragón significa máis de cen sociedades cooperativas, e de duascenas cincuenta entidades no seu conxunto; máis de setenta mil persoas nos cinco continentes; máis de 12.000 millóns de euros de facturación agregada polos diferentes proxectos que, en moitas ocasións, ocupan o liderado territorial, nacional, europeo e, mesmo, mundial nas súas actividades. En suma, é a primeira corporación empresarial de Euskadi, e unha das primeiras do Estado, que reúne actividades industriais de moi diversos sectores, financeiras, de distribución comercial e do coñecemento.

Mondragón non é un grupo empresarial ao uso, en absoluto. Por unha banda, as súas principais entidades son sociedades cooperativas, con idéntico estatuto xurídico. Por outro, o pegamento que une a todas estas entidades é simplemente a vontade de facelo, que perdura ao longo de décadas e, salvo contadas excepcións, a pertenza mantense aínda que cambie o liderado na cooperativa membro. Entre as sociedades que integran Mondragón non existe vinculación accionarial que comprometa as decisións dunhas noutras; non existe ese mecanismo, ordinario no mundo mercantil. Pero, a pesar diso, hai principios e obxectivos básicos compartidos; e mesmo son semellantes un bo número de estratexias, políticas, normas e proxectos. E, ademais, créanse fondos comúns a partir de achegas das cooperativas membro coas que acometer proxectos de desenvolvemento e transformación social. Un compromiso económico de cita anual á que non se falta, o que confirma o interese e a vontade de seguir formando parte dun proxecto tan singular, obxecto de estudo ao longo e ancho de todo o mundo.

A nosa contribución en Mondragón Corporación foi posible porque compartimos a cultura de facer país desta comunidade. Ten un tanto de xenerosidade, baseada en confiar no outro máis aló do que nun momento concreto estea a desenvolverse conxuntamente. Trátase de facer camiño xuntos, a pesar de que no puramente tanxible, no económico, o balance poida ser favorable ou



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

desfavorable segundo o momento, pero esa é a filosofía compartida no seu mellor sentido. A dimensión de Eroski, a súa actividade de distribución e a súa condición de cooperativa mixta ofrecéronnos menos xanelas de oportunidade que á maioría das cooperativas industriais. En realidade, fomos sempre a parte diversa dun grupo no que o nuclear practica unha cultura industrial. A visión dunha cooperativa mixta de consumidores e de traballadores é algo excepcional. Hoxe aínda os socios consumidores de Eroski non son socios de Mondragón, a nosa aspiración desde o primeiro congreso. E isto é un reflexo perfecto da proximidade e da diversidade. De que somos diferentes, pero tendo, no substancial, a mesma visión do mundo podemos cooperar con naturalidade.

Todos os valores se poñen a proba cando as crises os enfrontan a decisións transcendentais. Tanto Eroski como Mondragón superaron unhas cantas, e delas saíron reforzadas. Pero, probablemente, ningunha delas tan grave e aguda como a que sacudiu os alicerces mundiais a partir do 15 de setembro de 2008, cando crebou o banco de investimento estadounidense Lehman Brothers e xerou a maior convulsión que coñecera a economía desde o crac de 1929. Unha crise global e sistémica, unha crise que naceu financeira e foi medrando ata facerse tamén económica, de consumo, social... Unha crise de valores.

Foi unha proba de lume para o valor da intercooperación, unha proba enorme e descoñecida, que se saldou co maior exercicio de solidariedade entre diferentes empresas, traducido na achega

de centos de millóns de euros á sociedade en grave crise, FAGOR, que saíron, en última instancia, do patrimonio dos socios de todas as demais cooperativas de Mondragón. Por suposto, Eroski, pola súa dimensión e forza (chegamos a contribuír co 50% dos traballadores), foi un dos principais colaboradores a este rescate que, desgraciadamente, foi insuficiente.

A contribución de Eroski a Mondragón excede o material. Tamén se produciu de forma moi evidente no terreo das ideas e do liderado. Das primeiras queda abundante rastro nos documentos básicos da corporación, como en principios e estratexias ou no modelo de xestión. Do segundo abonde lembrar dúas destacadas mostras: chegou a ser presidente da corporación quen o era de Eroski, Antonio Cancelo; e durante a época de duros axustes pola crise, presidía a Comisión Permanente (un órgano de goberno da corporación) Agustín Markaide, de Eroski.

Pola nosa banda, esta crise someteu a Eroski ás maiores dificultades e risco de viabilidade nunca coñecidos. A resposta de todos os socios e traballadores foi, segue sendo, impresionante, unha demostración cooperativa de afrontar un reto sen precedentes. Unha resposta que segue asombrando a quen, desde o exterior, non consegue entender esa forza de cohesión da cooperación. Ademais, Mondragón foi e é un apoio fundamental ante esta adversidade, e Eroski está agradecida por esa mostra de intercooperación cando sería máis fácil desviar a mirada.

Un precioso exemplo de intercooperación en si mesmo témolo no que desde hai moitos anos une a Eroski e ERKOP, grupo empresarial que desenvolve a súa actividade nos sectores agrogandeiro, alimentación e de servizos. En orixe, a motivación da relación foi o desexo de apoiar aquelas pequenas cooperativas agrícolas vascas, un sector minoritario e necesitado de profesionalismo e canles de distribución. A cooperación con Eroski propiciou o desenvolvemento dos profesionais e os produtos. E despois viñeron outros proxectos nunha serie que dura xa trinta anos. E esta non é unha historia pasada, senón que apunta directamente cara ao futuro: a evolución dos hábitos de consumo que trae consigo a potenciación de produto local incidirá na relación de cooperación entre ambas as sociedades.

Tal e como se definiron os principios básicos do movemento cooperativo no primeiro Congreso Cooperativo de Mondragón en outubro de 1987, a intercooperación non fai referencia, na nosa historia, só a esa solidariedade entre cooperativas dentro da corporación, senón que «debe manifestarse entre cooperativas individualmente consideradas, entre agrupacións e entre a experiencia cooperativa de Mondragón e organizacións cooperativas vascas e movementos cooperativos do Estado, europeos e do resto do mundo».

Por iso, na nosa historia, desde os anos 80 ata finais de século XX, respondemos as solicitudes para participar en actos organizados por cooperativas de consumo e cooperativas agrarias en distintas autonomías. Era a etapa na que arrincaron os procesos de ordenamento no ámbito cooperativo e Eroski era, para todos eles, un referente. Con ocasión de aniversarios, asembleas,



Inauguración da Plataforma automatizada de Elorrio en 2014. Proxecto de intercooperación entre Ulma e Eroski.

creación de federacións, aprobación de novos marcos xurídicos e leis, participamos en decenas de conferencias, mesas redondas e debates. Acudiamos en función das nosas posibilidades.

A transformación social non é un resultado inesperado na colaboración entre cooperativas, senón máis ben un obxectivo explícito previsto: a intercooperación busca socializar un determinado modelo de empresa dotada duns valores específicos. Canto máis extensos e xeneralizados estean a solidariedade, o compromiso, a igualdade de oportunidades e a responsabilidade social, máis preto estaremos dunha sociedade inclusiva e xusta socialmente. E canto máis estendida se ache esa cultura na comunidade, mellor protexido teremos o modelo de empresa cooperativo inspirador.

Quen aspira a cambiar a sociedade debe empezar por cambiarse a si mesmo. E logo, facerse con todos os aliados posibles: cooperar no mesmo afán con outras cooperativas.

Destaca na nosa historia, tamén, a contribución activa nos procesos de estruturación do sector, desde a esfera autonómica ata a nacional, desde a creación da Federación de Consumo e logo a Confederación de Cooperativas de Euskadi ata a constitución da Confederación Empresarial Española da Economía Social (CEPES) en 1992 representando a cooperativas, sociedades laborais e mutualidades. Merece unha mención á parte a nosa presenza emprendedora no Consello Superior de Cooperativas desde a súa constitución. Constantemente actuamos de modo proactivo nestes procesos e somos protagonistas dalgúns deles. Este foi o caso do impulso e constitución en 1990

da Confederación de Cooperativas de Consumidores e Usuarios (HISPACOOOP), que é presidida por Eroski durante longos períodos de tempo. Cómpre resaltar a representación que Eroski tivo en European Community of Consumer Cooperatives (EUROCOOP) desde mediados da década dos 80.

HISPACOOOP

Na inspiración e constitución de Hispacoop, Confederación Española de Cooperativas de Consumidores e Usuarios, o papel de Eroski foi decisivo —de feito as súas presidencias exerce nas representantes da nosa cooperativa—. E, aínda hoxe, segue sendo un principal soporte material.

Hispacoop representa ante as distintas institucións nacionais e internacionais a 176 cooperativas españolas de consumidores que á súa vez asocian a máis de 5.059.424 socios consumidores, máis de 50.036 traballadores e un volume de facturación de 7.841,26 millóns de euros, segundo datos de 2016.

Hispacoop actúa en nome das cooperativas en diversos foros nacionais e internacionais da economía social: socio da Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), no ámbito internacional forma parte de Eurocoop, organización representativa das cooperativas de consumo europeas.

Como asociación representa aos consumidores das cooperativas, e é a única asociación destas características presente no Consello de Consumidores e Usuarios (CCU). Ademais, a través do CCU, fai presentes os consumidores noutros órganos de consulta como o Consello Económico e Social (CES) ou o Consello Consultivo da Electricidade.

Sempre definimos con tesón a nosa organización, aínda que non a propuxemos como un modelo para implantar en distintos lugares ou momentos, xa que somos conscientes de que o noso «modelo» é o resultado un proceso pragmático de adecuación e aprendizaxe propia. Un modelo, non hai que esquecer, que naceu co obxectivo de transformar a sociedade mediante o

Ao longo destes cincuenta anos, deseñar a meta final serviunos para guiar as nosas decisións no camiño e permitiunos poder avaliar sempre os obxectivos acadados e medir a validez do esforzo e dedicación que requiría en cada caso. Cando foi preciso lideramos os proxectos, mesmo con risco de desviar recursos persoais, tempo e capacidades da tarefa propia. En moitos casos merecemos o recoñecemento pola lealdade do noso proceder, aínda que fose na discrepancia das decisións. Fomos flexibles e conciliadores, tenaces á hora de definir os obxectivos e adaptables nos medios, formas e estruturas máis convenientes para acadar a meta proposta.

Atendemos e respondemos favorablemente as solicitudes de colaboración para apoiar proxectos doutras entidades. Pero tamén nalgunhas ocasións manifestamos a nosa posición sen artificios e acompañamos propostas, aínda que a súa visión discrepase da nosa.

Aprendemos que as circunstancias e limitacións de cada organización son determinantes e que é preciso respectar os procesos de todas elas, convencidos de que a medio e longo prazo poderíamos traballar xuntos, aínda que no presente inmediato non fose posible.

traballo cooperativo. E iso, hoxe en día,... é o que se nos está demandando: ser máis efectivas en canto ao compromiso coa sociedade, coa adopción de medidas tendentes ao cumprimento dos obxectivos da comunidade cooperativa, conseguir unha sociedade máis xusta e solidaria.

Como sociedade, empezamos a tomar conciencia de que o noso estado de benestar se produce grazas a dúas explotacións, a dos países en vías de desenvolvemento e a das seguintes xeracións, e de que estamos abusando. Xa hai reaccións, movementos. Non sabemos aínda en que se traducirán, pero si que nese contexto a cooperación ten moito futuro. As cooperativas, e en concreto a nosa, terán unha responsabilidade: estar atentas para dar os primeiros pasos e axudar a que outros axentes transformadores se movan. Os valores dos nosos primeiros cincuenta anos serán igual de válidos nos próximos cincuenta, e o seu reflexo nas nosas actuacións irase adaptando aos tempos.

A INTERCOOPERACIÓN INTERNACIONAL DE EROSKI

A colaboración de Eroski coas cooperativas europeas foi permanente.

Migros foi nos nosos primeiros anos unha fonte de inspiración, especialmente no ámbito consumista, como anos máis tarde o sería a relación con Coop Suisse.

As cooperativas francesas por proximidade xeográfica e cultural, un recurso próximo de visita frecuente e unha triste advertencia polo seu doloroso final (a Coop Adour Pyrénées, con sede en Pau, acabou formando parte de Eroski, unha experiencia rica no humano e no empresarial).

A colaboración coas cooperativas italianas, líderes indiscutibles no seu mercado, foi longa e profunda, ata chegar á amizade persoal entre os seus dirixentes. Tanto coa estrutura político-representativa (Leiga) como coa executiva (CoopItalia). O historial de colaboración naceu en abril de 1985 coa Irmandade- Gemellaggio entre Emilia Romagna-Leiga e Eroski. En xullo de 1992 algunhas federacións da Leiga constitúen Grupo de Distribución Europeo (GDE), un instrumento financeiro para participar na expansión ao territorio español dos hipermercados Eroski. A sintonía entre ambas as organizacións viuse reforzada coa frecuente consolidación de posicións en plataformas internacionais compartidas (Intergroup, Intercoop, Eurocoop...). Como en calquera parella, a boa relación fortalécese tamén coa admiración mutua: para Eroski o seu liderado comercial, a creativa vida do consumidor asociado —implicado dobremente pola sección financeira que ofrecen—. Para eles, en Eroski a condición de asociado dos traballadores e a integración nunha soa cabeza da dirección política e a executiva. Durante anos seguimos un calendario de reunións anuais: intercambio de información e boas prácticas, no terreo da tenda e no da relación cos consumidores.

Nas cooperativas europeas a singularidade de Eroski de ter aos traballadores como socios espertou sempre interese, como para nós o papel activo dos seus consumidores ou os seus veteranos «bancos cooperativos» —unha diversificación que a mocidade de Eroski non lle permitiu ensaiar.

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

O valor de nadar contra corrente

Ariel Guarco

Presidente da ACI*

Os cooperativistas sempre sentimos que nadamos contra corrente. Isto non é unha debilidade, é un atributo. Para iso constituímos as nosas cooperativas, para nadar contra corrente; para lograr o que con outros modelos empresarios non podemos facer porque é contraditorio coa súa natureza.

O cooperativismo desenvolve todo o seu potencial cando converxe con movementos sociais que necesitan nadar contra corrente. Pola contra non é moito máis que un conxunto de recomendacións orixinais para a xestión dunha empresa.

Quizais sirva ilustralo cun exemplo. Hoxe existen amplos sectores da sociedade preocupados polo que consomen. Hai unha crecente mirada crítica sobre os alimentos ultraprocesados, sobre a orixe do que comemos, sobre o impacto que isto ten no ambiente.

Moitos dos que teñen estas preocupacións chegan (chegamos) á conclusión de que a alianza entre as cadeas de distribución polo miúdo transnacionais, as empresas concentradas de alimentación e os medios hexemónicos de comunicación construíron e seguen construíndo pautas de consumo onde a prioridade non é a nutrición, senón a adición a produtos alimenticios estandarizados.

E quen pensa así conclúe, naturalmente, que non, que non alcanza con eludir de maneira esporádica o sistema alimentario dominante: é necesario construír formas empresariais sustentables que dean viabilidade ao consumo responsable.

E chegados a este punto, cales son as respostas que se ofrecen? Apelar á responsabilidade social dos mesmos que se lucran coas pautas de consumo que nos prexudican, as mesmas empresas progresivamente concentradas? Apelar ao control público, por parte dun Estado condicionado por ese mesmo poder económico concentrado?

Haberá moitos que pensarán que a solución é contar coas súas propias empresas, xestionadas democraticamente, que respondan os seus desexos e intereses como consumidores. E eses descubriranse cooperativistas.

O cooperativismo non pasa de moda na medida que haxa colectivos sociais que o elixan como camiño para o logro dos seus obxectivos. O que si pode suceder é que as estruturas cooperativas queden baleiras porque xa non están a representar a un colectivo social, cunha identidade e obxectivos comúns que exceden á cooperativa como empresa.

Se o único vínculo da cooperativa cos seus membros é a relación co asociado como individuo, se se limita a pensar os seus servizos en termos exclusivamente das necesidades de cada individuo, entón si, as cooperativas terminan construíndo unha relación similar á que calquera empresa ten co seu cliente, e as súas formas terminan confluindo coas dunha empresa de capital con responsabilidade social.

Como ben define a Alianza Cooperativa Internacional, unha cooperativa é unha «asociación autónoma de persoas que se uniron voluntariamente para facer fronte ás súas necesidades e aspiracións económicas, sociais e culturais comúns por medio dunha empresa de propiedade conxunta e democráticamente controlada».

É primeiro unha asociación de persoas e despois unha empresa. Quen conduce unha cooperativa debe asumir esta dobre natureza. Debe xestionar unha empresa e debe representar ao colectivo social que a constitúe. Cando se perde a función de representación dos asociados, cando o asociado pasa a ser outro ao que hai que servir, entón perdemos a nosa natureza cooperativa.

Asumir a función de representación non é un mero acto de voluntarismo. É unha tarefa de dirixentes, que debe incluír entre os seus obxectivos a construción de identidade e a construción de capital social (en tanto capital de relación co resto dos actores con intereses comúns co suxeito social que a cooperativa representa).

As cooperativas de consumo deben estar en condicións de asumir a representación dos seus asociados na construción de accións comúns coas organizacións de consumidores, cos municipios, coas organizacións de produtores agropecuarios, coas entidades vinculadas ao desenvolvemento local, etcétera. Nada máis estimulante para o desenvolvemento local que consumidores organizados con compromiso coa produción local.

As cooperativas de traballo deben estar en condicións de representar os seus asociados e de construír vínculos e estratexias cos sindicatos, coas autoridades laborais, co resto dos actores vinculados á produción local.

Como nos decatamos de se estamos a cumprir coa nosa función de representación dos asociados, asumindo a nosa natureza de organización social, non só de empresa? Hai dúas preguntas claves:

Podemos expor os problemas da cooperativa aos asociados? Podemos exporlles que estamos a ter problemas cun servizo e necesitamos a súa colaboración para melloralo? Podemos pedirlle ao asociado que nos acompañe nunha reclamación, fronte a unha norma que nos discrimina? Podemos convidalo a achegar financiamento a un proxecto en beneficio de todos?

Unha cooperativa que non pode presentar os seus problemas aos asociados non é unha cooperativa, é só unha empresa que dialoga cos seus clientes. O día que faga falta

convocar ao asociado para que, como parte dunha organización social, sume o seu esforzo solidario, o asociado non vai estar. Estamos aquí en presenza dunha cooperativa que non se asume como organización social.

A outra pregunta é: O asociado achégase á cooperativa por temas alleos ao seu obxectivo principal? Ou só ten referencia da cooperativa como provedor dun servizo? É un lugar de encontro para buscar solucións a problemas que van máis aló do servizo específico?

A cooperativa, como organización social, debe ser un lugar de referencia para o asociado, debe estar en condicións de canalizar un abanico de inquietudes dos seus membros, por si, ou a través dos seus vínculos con outras organizacións ou programas.

Se a cooperativa non pode presentar ao asociado os seus problemas e se o asociado non pode levar á cooperativa ningunha inquietude que non estea estritamente vinculada ao seu obxecto, entón, insistimos, estamos fronte a unha cooperativa que non asume a súa natureza social. Unha cooperativa que por iso resulta vulnerable, que non logrou construír raíces coa súa comunidade, máis aló dunha relación comercial.

Non só debemos asumir a nosa dobre natureza de organizacións sociais e de empresa, co consecuente dobre rol dos seus dirixentes (función de representación e de xestión da empresa): debemos (eliximos) facelos desde os valores.

Hai quen propón, por exemplo, que abandonemos a democracia porque é máis rápido e menos custoso decidir entre poucos, ou que en nome da competitividade das nosas empresas esquezamos a axuda mutua porque do que se trata é de arroiarse ao competidor, ou que nos esquezamos da igualdade, porque nos fai perder incentivos.

Todos eles non están a ver, precisamente, que democracia, axuda mutua e igualdade son os nosos obxectivos, as nosas eleccións de vida.

Se as empresas que construímos non cumpren cos valores que eliximos, entón non nos serven. Non se chega á democracia, como obxectivo, se non a eliximos primeiro como camiño.

Non poderemos construír un modelo alternativo de empresa, cuxo motor sexa a solidariedade e non o lucro, se no camiño nos esquecemos da solidariedade. É simplemente un contrasenso.

Nunca deixará o cooperativismo de nadar contra corrente, porque nunca desaparecerá a tensión entre democracia e concentración do poder. Xa deixamos atrás, quizais con nostalgia, aquelas utopías da república cooperativa, de sistemas económicos integramente construídos con base na fraternidade humana e os principios da axuda mutua.

Temos que reconciliarnos coa idea de que nadamos contra corrente. De que seguiremos facéndoo por xeracións, e de que por iso

somos o mellor vehículo para os que desexan nadar contra corrente: para quen quere construír economía desde a democracia, desde o interese da comunidade e contra o poder económico. A eles convocamos e a eles deixaremos de convocar se perdemos a nosa identidade.

As sociedades en mellores condicións para garantir a felicidade dos seus homes e mulleres, cremos os cooperativistas, son aquelas onde en maior medida a comunidade pode decidir que consome, como o produce e como o distribúe a partir do exercicio da democracia, e non delegando estas decisións no poder económico.

Para asumir o noso rol histórico como movemento, a favor da democracia como camiño necesario cara ao desenvolvemento sustentable, debemos comezar por caracterizar correctamente o contexto internacional: estamos a vivir nunha etapa de globalización económica coa hexemonía do capital financeiro.

Neste escenario, as comunidades locais necesitan formas empresariais que constrúan economía con raíces, con identidade e compromiso co desenvolvemento sustentable das súas localidades.

A nosa xeración de cooperativistas elixe nadar contra corrente: somos organizacións sociais que conducimos empresas a partir de valores, parte dun movemento capaz de construír economía con raíces fronte á globalización presidida polo capital financeiro.

Acerca da Alianza Cooperativa Internacional

A Alianza Cooperativa Internacional é unha federación de cooperativas que serve para reunir, representar e servir a cooperativas de todo o mundo. A organización foi fundada en Londres en 1895. Na actualidade representa a 1.200 millóns de persoas nos cinco continentes e é o referente do movemento cooperativo. Os idiomas oficiais da organización son inglés, castelán, francés, alemán e ruso. A súa sede atópase, desde 1982, en Bruxelas; anteriormente estivo en Londres (1895-1982) e en Xenebra.

Visión

A alianza ten por obxectivo ser considerada a organización de referencia cunha voz global efectiva e eficiente, un foro para o intercambio de coñecementos e acción experta e coordinada para e sobre as cooperativas.

Misión

A Alianza Cooperativa Internacional xunta cooperativas de todo o mundo, custodia os valores e principios cooperativos e defende o seu modelo económico de negocios distintivo baseado en valores, que tamén achega ás persoas e ás comunidades un instrumento de autoaxuda e influencia sobre o seu desenvolvemento. A alianza avoga polos intereses e éxitos das cooperativas, divulga as mellores prácticas e a mellor experiencia, fortalece a

súa capacidade de construción e supervisa o seu rendemento e evolución no tempo.

Cifras e datos

A cooperación non é un fenómeno marxinal. Máis de 1.200 millóns de persoas, o que equivale a un de cada seis habitantes do planeta, son membros dalgunha cooperativa, dos 2,6 millóns de cooperativas que existen.

As cooperativas contribúen ao crecemento económico sustentable e ao emprego de

calidade e estable, dan traballo a 280 millóns de persoas en todo o mundo, noutras palabras, ao 10% da poboación mundial con emprego.

A Alianza Cooperativa Internacional é unha das organizacións non gobernamentais máis grandes do mundo en termos do número de persoas ás que representa. A alianza representa de forma directa a 700 millóns de persoas a través de, aproximadamente, 306 membros procedentes de 105 países.

Xustiza social e dereitos

Garbiñe Biurrun Mancisidor

Maxistrada e Presidenta da Sala do Social do Tribunal Superior de Xustiza de Euskadi

O noso tempo é o tempo do Estado de dereito, do Estado democrático e tamén, do Estado social. Neste Estado e noutros moitos. Estas tres calidades que adornan un Estado son, desde logo, en principio, garantía de progreso social e humano. Pero esta garantía ha ser plasmada de maneira clara, radical e sen condicións se queremos lograr a plena efectividade dos dereitos humanos para todas as persoas. E estes tres atributos han de concorrer conxunta e inseparablemente co fin de lograr facer realidade os valores de liberdade, xustiza, igualdade e pluralismo político que, no concreto caso español, proclama, como outras moitas, a Constitución de 1978.

Porque, como reflexionou Nelson Mandela en 1998, «Se non hai comida cando se ten fame, se non hai medicamentos cando se está enfermo, se hai ignorancia e non se respectan os dereitos elementais das persoas, a democracia é unha casca baleira, aínda que os cidadáns voten e teñan Parlamento».

Este concreto atributo de «social» do Estado expresa, en realidade, unha especie de «contrato social» entre poderes públicos e cidadanía coa finalidade de facer efectivos os

dereitos económicos e sociais das persoas, isto é, na expresión dos obxectivos de igualdade, xustiza social e liberdade no coñecido como estado de benestar.

Cláusula de Estado social que hai que vincular á previsión constitucional de atribuír aos poderes públicos a responsabilidade de promover as condicións para que a liberdade e a igualdade das persoas e dos grupos nos que se integran sexan reais e efectivas e de remover os obstáculos que impidan ou dificulten a súa plenitude e facilitar a participación de todos os cidadáns na vida política, económica, cultural e social.

Esta igualdade substancial como motor e destino da actividade dos poderes públicos vén conectada, pola súa vez, coas previsións de textos constitucionais e internacionais relativos á dignidade da persoa como auténtico fundamento da orde política e da paz social. Nestes termos, está claro que a realización do reto da igualdade substancial supón un camiño infinito e incesante cara á consecución destes obxectivos ou, o que é o mesmo, cara ao logro dunha democracia auténticamente de calidade, o que non deixa de revelar unha permanente imposibilidade ou, cando menos,

dificultade de lograr na realidade o que constitucionalmente se declarou.

Porque é evidente que non pode haber liberdade sen igualdade e que a liberdade e a igualdade son imprescindibles para a dignidade e a xustiza. E que sen elas non hai paz, como vemos en todo tempo e en todo lugar.

Os dereitos económicos, sociais e culturais desenvolvéronse en esencia ao longo do século XX, notablemente no ámbito internacional, no que se ditaron textos que lles deron corpo. A Declaración Universal de Dereitos Humanos do 10 de decembro de 1948, o Convenio Europeo para a Protección dos Dereitos Humanos e das Liberdades Fundamentais de 1950, os Pactos Internacionais de Dereitos Cívís e Políticos e de Dereitos Económicos, Sociais e Culturais de Nacións Unidas de 1966, a Carta dos Dereitos Fundamentais da Unión Europea de 2000, a Carta Social Europea de 1989, modificada en 1996, e a Declaración Universal dos Dereitos Humanos Emerxentes de 2007 configuraron os dereitos sociais tal como se comprenden hoxe en día.

Con todo, está claro que, por unha banda, o catálogo de dereitos sociais non é definitivo e ha de ir axustándose ás novas necesidades humanas e, por outro, os dereitos sociais hoxe recoñecidos, mesmo constitucionalmente ou en textos internacionais, teñen un alcance moi diverso e gozan dunha protección e unhas garantías legais tamén moi distintas —lembre-mos a pouca efectividade do dereito á

vivenda, por exemplo—. E iso, a pesar de que deberíamos partir da idea clara de que os dereitos sociais, como todos os dereitos humanos, son dereitos «fundamentais», pois ningún dereito humano deixa de selo, xa que a aseguranza e protección dos niveis básicos de existencia para unha vida digna e para o libre desenvolvemento da personalidade son indispensables para o exercicio dos tradicionais dereitos de liberdade.

Pero, en realidade, as aspiracións e os dereitos das persoas son os mesmos de sempre, aínda que se manifesten doutras maneiras, en función dos cambios que se constatan nos nosos modos de vida —hoxe é evidente que, para unha vida en liberdade e igualdade, é esencial o acceso á enerxía e ás novas tecnoloxías, sen que iso supoña novos dereitos, senón a reformulación dos tradicionais.

Neste sentido, a igualdade constitúese no elemento esencial para a dignidade e a liberdade de todas as persoas e grupos humanos. É un obxectivo e un valor básico de convivencia, que foi evolucionando no seu contido. Na actualidade, a igualdade maniféstase nunha xustiza distributiva, cuxo obxectivo non é outro que o do igual dereito de todas as persoas a acceder aos bens necesarios para unha vida digna e libre, no que chamamos «igualdade de oportunidades» ou «equidade», sempre, ademais, facendo un exercicio de actuación positiva permanente a favor das persoas e grupos máis desfavorecidos.

A igualdade e os medios para lograla é esixible principalmente aos Estados e institucións internacionais, desde logo, pero mantendo unha esixencia ás persoas individualmente consideradas, no que facer indicado, sobre a idea histórica da fraternidade, hoxe traducida en solidariedade, plasmada nun bo número de actitudes e movementos sociais que coadxuvan de maneira imprescindible ao logro do gran obxectivo.

Pero se a igualdade implica igualdade de oportunidades, tamén supón a aceptación da diversidade humana, en todos os lugares, coas nosas varias e heteroxéneas identidades, características, aptitudes, capacidades e limitacións, no que se plasmou como o principio de inclusión social de todas as persoas. Ao que ha de engadirse, pois resulta inseparable, o principio do multicultural, segundo o cal han de recoñecerse de igual maneira todos os dereitos a todas as persoas e colectivos.

Resulta esencial lembrar o principio de igualdade tamén no plano de xénero e da diversidade sexual, o que resulta imprescindible para o logro dos obxectivos de liberdade para todas as persoas e de xustiza e paz para todas as sociedades.

Pois ben, hoxe, un sistema universal amplo de dereitos humanos é a ferramenta sen a que será imposible loitar fronte ás inxustizas xeradas por actos de diversa índole, como os que se producen no marco dunha orde económica mundial non axeitado nin suficientemente

regulado, que xerou as gravísimas consecuencias sociais ás que asistimos na nosa contorna e que levan producíndose desde sempre en todo o planeta.

Porque, hoxe, atopámonos, tamén na nosa contorna sociopolítica, ante unha situación dramática, resultado dunha regulación que converteu, para moitas persoas —rapazas e mulleres, singularmente—, o traballo digno en pobreza traballada. Hoxe, o traballo por conta allea non garante a igualdade nin, por tanto, a liberdade e a dignidade das persoas. Así, as políticas neoliberais de austeridade económica que se implantaron constitúen un perigo para o traballo digno e para as prestacións sociais públicas, un perigo que non ten precedentes na recente historia dos países chamados «desenvoltos», cun claro enfraquecemento das medidas tradicionalmente dirixidas a impulsar o emprego e a protexer os ingresos salariais.

E que facer? Como manter unha situación na que todas as persoas teñan os seus dereitos básicos asegurados? Existen algunhas vías para lograr estes obxectivos de seguranza dunha vida digna, con todo o que comporta de materialización dun bo número de dereitos aos que nos referimos xa. Vida digna que as institucións han de garantir a mozas e mozos e ao resto de poboación e que pode materializarse a través de actuacións —ademais das de política macroeconómica, está claro—, como unha garantía de emprego xuvenil —emprego garantido— e a construción dun

alicerce de xustiza social como a renda básica universal de cidadanía cuxa instauración se procura xa en diversos lugares.

A garantía de emprego é un obxectivo irrenunciable. En efecto, neste terreo é esixible ás institucións públicas unha profunda reflexión, xa que mesmo practican habitualmente a contratación externa de servizos que lles competen, coa consecuente renuncia a un emprego de calidade. En tal sentido, habemos de partir da consideración de que o traballo é a relación social sobre a que se basea o sistema económico e a estrutura da nosa sociedade e de que son os dereitos derivados do traballo, individuais e colectivos, os que hoxe permiten definir a condición de cidadanía. E só se o emprego garantido non é posible ou suficiente e se iso non permite traballar dignamente a cada persoa en función das súas aptitudes e posibilidades de todo tipo, ha de entrar en xogo o mecanismo da renda mínima garantida.

Non se trata xa de xerar novos dereitos, senón de dar contido real e efectivo aos dereitos xa proclamados e consolidados, pero aínda faltos de materialización para todas ou a gran maioría das persoas, mesmo na nosa contorna.

Por outra banda, a cidadanía, hoxe, non se define de maneira exclusiva nin principal pola participación en procesos electorais cunha certa frecuencia temporal. Hoxe, a cidadanía política esixe ir máis aló e reclama

participación e control dos asuntos públicos e dos gobernos e iso require institucións de participación democrática permanente, instrumentos democráticos de carácter colectivo e de mobilización social, incluídos algúns tan deostados na actualidade, como o dereito de manifestación ou a folga e a reclamación dun amplo dereito á directa e libre decisión da cidadanía sobre as cuestións que máis poden afectarlle, en todos os terreos.

Sen dúbida, temos saída e futuro porque temos dereitos. Dereitos que han de actualizarse, como o da participación na decisión e na xestión do público, atribuíndo individual e colectivamente un valor superior aos espazos compartidos sobre os espazos privados, pois é nos espazos participados nos que a igualdade e a liberdade de cada cal van facerse posibles, pois o espazo privado non nos iguala, senón que nos afasta e nos distingue. Dereitos que habemos de exercer mediante unha distinta maneira de estar tamén neses espazos compartidos, de maneira cooperativa, desde a escola, pois é claro que xuntas chegamos máis lonxe e, sobre todo, chegamos sen deixar a ninguén atrás.

E todo isto para, na miña opinión, reflexionar desde outro prisma sobre o estado do benestar ao que aspiramos, xa que o temos aceptado sen crítica, sen cuestionar o sistema, un sistema que, aínda hoxe, non logrou estender todos os dereitos a todas as persoas, nin sequer na nosa contorna, un sistema que

se construíu á marxe da participación e o engrandecemento cidadáns.

Vivimos nun mundo no que a fractura social está presente, e non só en relación coas persoas doutros lugares, aínda lonxe de alcanzar un certo grao de desenvolvemento humano e social. Tamén aquí estamos ao bordo da devandita fractura, cando hai un número relevante de cidadás e cidadáns que viven mesmo

por baixo do limiar da pobreza, cando non somos capaces de acoller a quen, a pesar de todos os riscos, decide tentar chegar ata aquí en busca da vida digna á que ten dereito.

Isto é o relevante: que todas as persoas teñan os mesmos dereitos para que todas sexamos iguais e libres e que o sexan as nosas fillas e fillos e entre todas loitemos polo noso, polo compartido, polo que é importante.

1.6

O feminino: a igualdade traballada

Emilio Cebrián

Director Social (2001-2017)

Marta Carazo

Responsable de Xestión Social

Anabel Zariquiegui

Responsable Rexional de Hipermercados

Beatriz Santos

Directora Comercial

*O contrario da igualdade non é a diferenza,
senón a desigualdade.*

Victoria Sendón de León

Nós adoitamos dicir que somos unha empresa feminina porque somos moitas mulleres (o 80% do colectivo), nun sector que é maioritariamente feminino, e porque os nosos clientes son, tamén, maioritariamente clientas e, de feito, comunicamos en feminino.

As traballadoras, as clientas, (a) cooperativa, (a) empresa, (a) distribución, (a) tenda, (a) socia... Hai moito xénero feminino na linguaxe diaria de Eroski.

A nosa composición, sen dúbida, empúxanos a ter unhas políticas internas, en canto a conciliación e desempeño das nosas tarefas profesionais, que foron e seguen sendo das primeiras da contorna. Pero, aínda que esta faceta sexa moi importante, non cremos que sexa a máis relevante. O que realmente importa son outras cousas: como ese carácter feminino impregna a toma de decisións, como se tivo sensibilidade con respecto a necesidades e preocupacións que noutras empresas non se tiñan en conta, como as mulleres estivemos e estamos presentes en todos os procesos e nos órganos directivos. O que nos distingue é o que fixemos as mulleres en Eroski, grazas a unha política de igualdade que está no ADN da cooperativa. «Unha persoa, un voto», independentemente do xénero, por méritos propios.

Isto que para nós é o habitual, e que a miúdo esquecemos que marca a diferenza con respecto á situación de tantas persoas da nosa contorna, por formar parte do día a día da nosa historia, era moi pouco común en 1969. Só hai que lembrar cal era o marco social e lexislativo da época, un no que o marido debía dar autorización para que a esposa puidese traballar (a coñecida como «licenza marital», esixencia que se mantivo en vigor ata a reforma lexislativa de 1975); na que o matrimonio era, no caso das mulleres, unha causa para a rescisión do contrato de traballo e unha situación na que as leis non garantían a estabilidade laboral daquelas que desexasen seguir traballando. A discriminación manifestábase tamén nas diferenzas salariais en xeral, tema, por certo, que aínda segue pendente de solución cincuenta anos máis tarde. E se ampliamos o círculo, por entón as mulleres tampouco podían abrir contas correntes en bancos, sacar o seu pasaporte, ter carné de conducir, por citar só algunhas cuestións, sen o permiso do seu marido, que era quen podía dispoñer de todos os bens da esposa a vontade, vender propiedades e mover diñeiro sen a súa firma.

Nese contexto naceu unha empresa que non discriminaba por razón de xénero, é máis, na que desde o principio houbo máis mulleres que homes e na que desde o principio elas tiveron a capacidade de tomar decisións igual ca eles. Eroski era unha illa na que se creaba emprego feminino cando apenas existía fóra das paredes das casas, e ademais emprego de calidade en igualdade de condicións cos traballadores masculinos. Como socias, non como empregadas; como donas das súas decisións; sen brecha salarial, pois iso era incompatible cos nosos valores fundacionais.

Aquela foi unha porta de acceso ao mercado laboral que tamén se traducía no acceso á formación, a ser profesional. No sector do comercio sempre foi habitual atopar mulleres, pero

o que non era habitual era que se formaron para iso, xa que naquel momento os estudos estaban dirixidos fundamentalmente aos homes. E non ter estudos era a seguinte traba no camiño: non podían ascender. Así que, avanzando un pouco no tempo, a posibilidade de formación interna, esa experiencia e práctica, supuxo a maneira de ir ascendendo para varias xeracións de mulleres. Eroski foi potenciando esas capacidades e facendo posible así que ocupasen postos de mando desde unha etapa temperá na historia da empresa. Na medida que fomos medrando, xurdiron máis postos de mando aos que foron accedendo mulleres. E como nunca vivimos outra cousa que a promoción por méritos, nunca houbo teito de cristal —ou foi fácil de derrubar—, así que fomos a primeira empresa do sector da distribución que tivemos unha muller xerente dun hipermercado e sempre lembramos algunha muller no Consello de Dirección, que é o grupo máis reducido da nosa estrutura. Agora é paritario, pero non responde a

Seguir sempre a figura masculina, ver por diante sempre homes, de cando en cando unha muller, conforma unha cultura específica (un patrón masculino que perpetúa unha relación de dependencia). Tal cousa era o normal na empresa de 1969, e aínda hoxe, en boa parte delas, non é moi diferente.

Con todo, unha empresa onde se segue indistintamente a mulleres ou homes na dirección —mesmo a máis mulleres que a homes en mandos intermedios e superiores— debe construír necesariamente unha cultura diferente (feminina?).

É o caso de Eroski. As que expoñen a estratexia da empresa son frecuentemente mulleres e as que a xulgan en reunións e en debates son na súa maioría mulleres. Esa práctica imprimiu necesariamente un contrasinal cultural diferente (feminina?).

unha política de cotas, senón a unha realidade empresarial.

Nun colectivo con esta composición, non pode estrañar que os órganos de representación os ocupasen maioritariamente mulleres. Se temos presente o rol decisivo que esta estrutura representativa ten sobre as políticas de persoal, tomará dimensión a relevancia da mirada feminina —na medida na que esta mirada sexa habitualmente diferente da do home— no exercicio do poder dentro da cooperativa.

A presenza de máis mulleres nos postos de mando fai que o carácter no día a día da empresa sexa diferente. Nótase no estilo de dirección, na participación, nas achegas de todo tipo. Cremos que ese carácter feminino conforma un estilo de mando esixente, pragmático, eficaz, comprometido, exercido cunha responsabilidade profunda, real, na que non se trata só de facer as cousas que hai que facer, senón de facelas ben. E un liderado máis inclusivo e participante, porque a muller, en xeral, comparte mellor a autoridade e non a entende tanto como poder.

Tamén a forma de exercer a crítica é distinta. Correspóndese con ese perfil de autorresponsabilidade e responsabilidade. Realízanse críticas construtivas, baseadas nun coñecemento amplo,



Asemblea na plataforma de Elorrio celebrada en 1980.

na análise de máis datos, e que responden a un dos valores de Eroski, o da participación. Teríamos o mesmo nivel crítico se a organización estivese composta por un 80% de homes? Estamos seguras de que serían outros os trazos que nos definirían.

Dise que as mulleres somos máis de analizar, de reflexionar, de medir, e iso pode retardar os procesos en calquera das áreas, desde a tenda ata a asemblea. Decidimos máis rapidamente, pero pedimos máis datos para poder facelo. Iso si, a decisión será máis sólida.

Nunca fixemos as cousas para quedar ben, senón porque partimos da igualdade de oportunidades, porque a igualdade das persoas está integrada na nosa empresa. É a nosa historia...

... E con todo cando fixemos o primeiro diagnóstico de igualdade, en 2005, comprobamos que tiñamos marxe de mellora. Detectamos, por exemplo, que cando pensabamos en postos de caixa, pensabamos en mulleres e non llelos ofreciamos a homes porque criamos que non ían querelos, porque chocarían con esa idea predominante socialmente sobre que tipos de emprego son masculinos e cales femininos; o mesmo ocorría coas xornadas reducidas. Non había mulleres que fosen xefas de zona de franquía ou de supermercado. E ao revés, non criamos que o téxtil fose para homes. Prexuízos que, como resultado daquel primeiro diagnóstico, fomos abandonando pola vía da acción.



Equipo de tenda de Maxi Eroski de Llodio o día da súa inauguración en 1991.

Todo isto fai referencia á parte interna de Eroski, pero sempre tivemos unha clara vocación cara a fóra, de formar e informar aos consumidores, e realizamos accións pioneiras conscientes de que o consumidor era e é muller. Os «martes de Leioa» e os «xoves de Bilbondo» estaban destinados a mulleres que se responsabilizaban da cesta da compra, e dirixímonos a elas nunha linguaxe diferente: o de saber que do outro lado estaba alguén que xestionaba unha familia, que tiña a enorme responsabilidade de facer que esta consumise e comese de forma sa. Nesa mellora empeñámonos, con criterios ambientais tamén, e chegamos a facer encontros de atención psicolóxica, informando sobre como xestionar problemas familiares. Isto é formación para a muller.

O noso estudo da ama de casa (1988), que cuantificaba o seu traballo en termos monetarios, deu valor á súa tarefa e fíxolle ver, á muller, que estaba discriminada en materia impositiva. E segue estando vixente. Seguimos sendo un referente, aínda que habemos de atopar novas canles e propostas para continuar adaptándonos ao que a sociedade nos esixe. Se non o facemos, sere-mos unha empresa máis, cando sempre tentamos ir por diante.



Equipo de tenda de Eroski Abadiño en 2017.

Matriarcado?

Non está acreditada cientificamente a existencia desa categoría antropolóxica. Pero exprésase así. Seguramente porque a posición da muller en Euskadi sempre foi influente. E é posible que, polas mesmas causas, o fose en Eroski. A cultura vasca da moito poder ás súas mulleres, debido ao rol que desempeñaban na casa; o seu poder para organizar, xestionar, decidir sen atoparse supeditada ao predominio do home (un home, na antigüidade, frecuentemente ausente da casa a causa do particular tipo de traballo). A antiga cultura vasca reservou na vida familiar á *etxeakoandre*, a señora da casa, un papel protagonista, para nada secundario ou submiso, na organización doméstica e mesmo en certas áreas da relixiosa. Outrora, a herdanza e o parentesco legábanse por liña materna, era a nai quen realizaba a transmisión oral da cultura... Unha cultura responsable dun fondo antropolóxico profundo; que algúns prefiren cualificar de «matriarcalismo», e non de matriarcado, pero que en todo caso deixa evidencias indiscutibles dun papel relevante da muller na organización familiar e social. Podemos sospeitar que as forzas desa cosmogonía impregnaron o noso modo de facer empresa.

A conciliación

Cun 80% de mulleres na organización, na nosa cooperativa o tratamento do período do embarazo está normalizado, porque xa nacemos xestionándoo. Quen diga que é un problema, ten un problema. É máis curta a baixa por maternidade que a dun home que rompe dúas veces o nocello xogando ao fútbol sala, cousa non tan estraña. E tendo en conta que na nosa sociedade a media é de pouco máis dun fillo por muller, trátase de 16 semanas de permiso en toda unha vida (máis ou menos, unha escordadura e unha rotura).

Unha empresa composta maioritariamente por mulleres pode contabilizar un absentismo superior ao resto das organizacións porque, aínda que a sociedade avanza, seguen sendo as nais as que se fan cargo máis a miúdo dos fillos —e dos pais; de calquera persoa que na familia necesite coidados—. Co hándicap engadido das oportunidades que esta dedicación resta na carreira profesional. Iso ten un prezo para a empresa, consecuencia de ser «muller» e de pertencer ao sector da distribución, no que a retribución media é menor que noutros sectores; e cuxo salario segue sendo percibido en moitos casos, como o segundo da casa ou o prescindible. Esa concepción cultural dos roles na sociedade (o home ten que ser o cabeza de familia e a muller pode ou non contribuír economicamente) é prexudicial para todos.

Valores en feminino

Estamos convencidas de que os valores de Eroski son valores que se corresponden coas características que adoitan asociarse ás mulleres e que están relacionados coa orientación cara ás persoas e o coidado, coa xestión das emocións, a cooperación e a multitarefa, a predisposición ao cambio e a maior capacidade para adaptarse.

- **Participación:** unha das principais diferenzas entre unha cooperativa e outro tipo de empresa é a participación na xestión, as decisións e os resultados.
- **Responsabilidade social:** contribuímos ao benestar da comunidade na que actuamos, incidindo no seu desenvolvemento social, cultural e económico mediante a distribución solidaria da riqueza.
- **Innovación:** cremos que a renovación permanente en calquera ámbito da nosa actuación é necesaria para o progreso empresarial e para adaptarnos ás expectativas que a nosa actividade xera na sociedade e nos consumidores.
- **Compromiso:** integramos no noso día a día a defensa da saúde e da seguridade a través dunha oferta de produtos sans, seguros e saudables, e mediante unha información transparente, útil e completa. Ao mesmo tempo, reducimos os impactos ambientais que xera a nosa actividade de valor para o consumidor e a comunidade en xeral. Desenvolvemos boa parte desta actividade mediante a Fundación Eroski.



Consello de Dirección en 2017.

Coidar é unha orientación, unha práctica, un rol de xénero (máis que de sexo) maiormente feminino: coidar aos fillos, a familia, as persoas maiores, a natureza...

A ética do coidado sintetiza ben os valores morais de proximidade, compaixón (empatía), atención ao outro, conciliación, cooperación, expresar acordo e apoio antes que debater...

Coidar da boa orde, atender os detalles, gobernar con prudencia, perseverar nos empeños, coidar ben das cousas comúns... son calidades máis próximas ao talante feminino.

O valor coidar tamén debe ser un valor universal, da mesma maneira que o valor da xustiza é universal; trátase dunha insistente reivindicación desde o movemento feminista.

Ser muller, a adquisición dunha voz propia

Marina Subirats

Doutora en Filosofía pola Universidade de Barcelona. Catedrática de Socioloxía de UAB
Socióloga, xestora pública, política e filósofa

Durante milenios, ser muller, como ser home, era algo que non se podía analizar nin discutir. Érase muller como se era galiña, ou vaca, ou mesmo piñeiro ou castiñeiro: a natureza producía seres diferentes, de acordo cun plan divino, e cada un destes seres comportábase de acordo co que a natureza lle ditaba, sen facerse máis preguntas. Ás veces, é certo, en loita co que aparentemente prescribía o destino de ser muller; sabemos pouco delas, pero moitas mulleres clamaron contra o seu destino, porque moitas tiveron un afán de saber, ou de viaxar, ou de crear, que estaba tamén na súa natureza, e que, con todo, non podían satisfacer, porque a sociedade do seu tempo consideraba que non era propio de mulleres.

Aquilo era xa un primeiro síntoma de que algo fallaba na teoría do comportamento de acordo coa natureza, porque alguén viu unha galiña comportándose como un galo, ou un piñeiro como un castiñeiro? Non, verdade? Algo nos seres humanos era diferente, proveniente dalgún principio distinto á natureza. E iso era precisamente o que, en moitos casos,

facía que as persoas, mulleres ou homes, entrasen en conflito co modelo de vida que, aparentemente, tiñan que seguir sen ningunha dificultade.

Outro síntoma permitía tamén sospeitar que non todo nos seres humanos procedía da natureza: aínda que non se cuestionaba que unha muller era unha muller e debía actuar como tal, sempre se recoñeceu que existían certos graos de feminidade, como de masculinidade. «Ser moi home», «ser todo un home», «facerse un home» era algo que non se predicaba de todo o xénero masculino, igual que non todas as mulleres merecían o cualificativo de «ser toda unha muller», ou de «ser moi muller». Unha primeira alerta: a feminidade e a masculinidade non viñan totalmente de serie, custaba un certo traballo alcanzalas na súa plenitude. Erro da natureza ou causa diferente?

Aparecen os xéneros.

Do destino marcado

á liberdade de elección

Ser muller non só supuxo, a través da historia, ter que axustar as emocións, os desexos e os

comportamentos a un determinado modelo prescrito pola sociedade en nome das relixións, as leis, os costumes e mesmo, máis tarde, a ciencia —algo que tamén lles sucedeu aos homes, en relación ao modelo prescrito de masculinidade—, senón que supuxo tamén ser un grupo humano dominado, sometido aos desexos e designios do grupo dominante, o masculino. De aí a asimetría das posicións, a aparición do movemento feminista e as moitas reticencias dos homes para abandonar esta antiga orde de cousas. Porque, efectivamente, os modelos masculinos e femininos aseméllanse nun aspecto: ambos son limitacións impostas aos individuos en función do seu sexo; pero diferéncianse totalmente noutro: o modelo masculino dá acceso ao poder, á autoridade, ao coñecemento; o modelo feminino nega o acceso a todos estes ámbitos, e prescribe a submisión ao patriarcado como un elemento central do comportamento debido das mulleres.

Temos aínda hoxe entre nós múltiples exemplos de como se espera das mulleres esta obediencia e submisión, e como se presupón nos homes o dereito para dispoñer das mulleres propias e mesmo alleas. Os tempos están a cambiar, certamente, e hai que lembrar cal foi a situación das mulleres en España ao longo do século XX: unha clara inferioridade social, con altísimas taxas de analfabetismo, sen dereito ao voto, totalmente apartadas da política, sometidas aos designios do pai en

primeiro lugar, e posteriormente do marido ou do fillo. As españolas eran, por definición, noivas, esposas e nais sen outro horizonte que a vida familiar; calquera delas que non chegase a tal categoría era vista como unha desgraciada, unha carga inútil para a familia. Único destino común: agradar aos homes, parir, coidalos, ocuparse do seu benestar e pracer. Situación que non era só unha prescripción moral, senón que viña avalada tanto polas leis como polo control social da contorna, con durísimas sancións, que podían chegar ata a morte, para aquela que ousase contravir tales controis. Non estou a esaxerar: as obras literarias dannos testemuño fiel desta condición, desde a *Dona Rosita a solteira* ou *A casa de Bernarda Alba* de Lorca ata *Os cornos de Don Friolera* de Valle Inclán, con toda a vila esixindo que o marido mate á adúltera, dereito que el debía cumprir para que non rendese o exemplo.

Moitas mulleres de España quixeron cambiar, e os anos da República foron a súa primeira oportunidade; cortaron as saias e o pelo, estudaron, crearon clubs onde reunirse, escribiron, pintaron, viaxaron, amaron, traballaron. Aínda unha minoría, por suposto, pero aí estaban; lamentablemente, foi unha curta primavera; a noite escura do franquismo devolveunas á submisión debida; a breve insubmisión deixou un rastro mortal: obreiras, mestras, militantes políticas encarceradas e executadas; dificultades mil para impedir que as mulleres

casadas traballasen fóra do fogar; educación segregada para as nenas, currículos sobrecargados de tarefas de fogar, labores e rezos, tal como prescribían xa as leis educativas do XVI-II e do XIX. E, de novo, a castidade, a discreción, o servizo aos demais, a obediencia, como liñas maiores do comportamento feminino, que nunca podían ser traspasadas sen graves ameazas para as transgresoras.

A democracia, a partir da Constitución de 1978, marcou un antes e un despois na vida das españolas. A Constitución prescribe a igualdade entre os sexos, aínda que faga algunha excepción, por exemplo, no caso da herdanza da Coroa. Un gran paso adiante, que, sobre todo, abría a posibilidade de iniciar un longo camiño no que aínda estamos hoxe. Ao redor de 1976, xa morto o ditador, xorden os primeiros grupos feministas nas principais cidades españolas; as reivindicacións sucédense: igualdade ante a lei, divorcio, aborto, despenalización do adulterio... Hai que cambiar as leis, é un paso fundamental, pero non suficiente. Paralelamente algunhas profesoras de universidade comezan a investigar, a crear seminarios ou mesmo institutos de estudos feministas. Outro paso fundamental para saber onde estamos as mulleres, que facemos, o porqué das opresións que nos esmagan, máis aló das leis. Nos barrios xorden asociacións de mulleres: comezan a denunciar os malos tratos, os asasinatos de mulleres a mans dos seus achegados, o traballo silencioso e silenciado das mulleres no fogar.

En moi poucos anos o panorama cambia en España; non todo o que sería desexable, pero máis do que as nosas amigas europeas imaxinaran nunca que as españolas podían lograr, dominadas tamén pola Igrexa católica como aparentemente estabamos.

Internacionalmente o panorama tamén cambiara. *O segundo sexo*, de Simone de Beauvoir, fora unha aldrabada en 1949. *A mística da femineidade*, de Betty Friedan, un berro que puxo a moitas norteamericanas en pé. Xurdiu un concepto, o «xénero», que nos permitiu pensarnos doutro xeito. Ser muller xa non era algo estritamente procedente da natureza, algo que estaba nos nosos xenes e que se desenvolvía fatalmente; xunto á natureza actuaba outro principio, a sociedade e as súas formas culturais, que prescriben desde o nacemento dos seres humanos cal debe ser o seu comportamento en función do seu sexo. E, a diferenza da natureza, que se nos presenta como un principio inmutable, a cultura pode cambiar. Non hai por tanto ningunha razón eterna que xustifique a dominación dos homes sobre as mulleres, nin as limitacións de ambos aos modelos xenéricos de cada sociedade. Todo pode cambiar e todo debe cambiar, segundo o feminismo que foi xurdindo nestes anos.

Onde estamos agora?

En España, as leis cambiaron e son xa igualitarias. As mentalidades, parcialmente tamén,

pero a igualdade real queda aínda lonxe. O mundo do público abriuse en gran parte ás mulleres: as universidades, as profesións, as empresas, as alcaldías e parlamentos, mesmo os corpos de policía e o exército admiten xa mulleres nas súas filas! Neste momento unha soa institución segue rexeitando a presenza feminina na súa xerarquía, a Igrexa católica, que segue confinándoas a un ámbito estritamente feminino, os conventos de monxas, apartadas de toda posibilidade de sacerdocio.

Aínda así, a igualdade é aínda unha quimera. Menos mulleres que homes nos postos de dirección das empresas, dos partidos políticos, á fronte dos gobernos ou dos grandes medios de comunicación. Unha brecha salarial cuxa avaliación flutúa segundo as estimacións, pero que se sitúa aproximadamente nun terzo de diferenza entre os ingresos dos homes e os das mulleres. Pero sobre todo, o problema reside en que os cambios das mulleres non foron acompañados de cambios similares no modelo de xénero masculino e, por conseguinte, os homes seguen pensando que son superiores, que deben impoñerse e mostrar a súa virilidade obrigando á súa contorna, e especialmente ás mulleres, a acatar a súa vontade e estar á súa disposición. Iso deriva a miúdo en violencia, a chamada «violencia de xénero», que debe ser entendida como «violencia machista» ou «violencia de xénero masculino», que mostra un nivel moi elevado de agresividade contra as mulleres: asasinatos,

malos tratos, violacións... Hai aínda demasiados homes que levan mal a emancipación das mulleres, que non se resignan a perder o control que historicamente tiveron sobre elas. De aí unha frase que se fixo famosa e que sintetiza ben a situación actual: «os homes buscan mulleres que xa non existen, as mulleres buscan homes que aínda non existen». Unha desavinza que explica en gran parte a dificultade de homes e mulleres para construír parellas estables nesta etapa histórica.

Este desequilibrio, derivado do medo dos homes a perder o poder e a preeminencia que ocuparon ao longo dos séculos, é un dos principais problemas que se nos presenta neste momento. Nos últimos anos parecía que as mulleres, educadas aínda no culto ao amor romántico, renunciarían a seguir loitando pola igualdade, dado que a miúdo iso supón enfrontamentos e conflitos cos homes. Os acontecementos recentes, desde a marcha das mulleres en Madrid en defensa da lei do aborto, ata as enormes manifestacións do 8 de marzo de 2018 e as dos meses seguintes ao redor da chamada «sentenza da manda», puxeron de manifesto que unha nova xeración de mulleres, nadas xa na España democrática, non está disposta a dar pasos atrás, e considera a igualdade como algo normal, que nin sequera pode discutirse ou poñerse en dúbida. Todo nos leva a pensar, por tanto, que as reivindicacións feministas van seguir, e que a vida das mulleres vai continuar

evolucionando e gañando novas cotas de igualdade e liberdade.

E cara a onde imos?

Na vida social, nada está escrito. O futuro non é nunca unha prolongación lineal do presente, porque en zonas pouco visibles da sociedade hai constantemente forzas que traballan para constituír novos impulsos e xerar novos cambios. Forzas que non podemos medir nin prever, pero que actuarán en calquera momento xerando evolucións agora imprevisibles.

Cara a onde vai o feminismo, as reivindicacións das mulleres, a nosa forma de vida? O escenario que podemos prever, a teor da forza que está a adquirir mundialmente o feminismo, é cara a unha sociedade máis igualitaria, cunha serie de cambios profundos. O cambio central é o da tendencia á desaparición, ou polo menos o enfraquecemento, dos xéneros. Significa isto que non haberá xa homes e mulleres? Por suposto que non: a diferenza sexual manterase, polo menos é o previsible que ocorra, durante moito tempo, e esperemos que sexa un trazo perpetuo da vida humana. Pero a diferenza sexual incumbe unicamente aos órganos e funcións reprodutivas, non ás formas de vida. De modo que a desaparición dos xéneros significa a disolución dos modelos que prescriben e encadran os comportamentos das persoas segundo o seu sexo. Para dar algúns exemplos: xa vemos

como algo normal que as mulleres leven saias ou pantalóns; este feito non suxire ningún comportamento sexual específico; aínda, en cambio, chama a atención un home vestido con saias, a menos que sexa un trazo dunha cultura distinta á nosa. Cando consideremos tamén este feito como normal, desaparecerán os xéneros no ámbito das formas de vestir.

Este exemplo é, por suposto, unha metáfora. Xunto a este cambio deben producirse outros moito máis importantes: que os homes asuman a metade do traballo reprodutivo, é dicir, o coidado das persoas no ámbito privado, que deixen de sentirse obrigados a loitar, competir, medirse entre eles e impoñerse ás mulleres, e que as mulleres, á súa vez, adquiren seguridade en si mesmas, non teman mostrar os seus desexos nin as súas capacidades. É dicir, hai que avanzar cara a unha cultura andróxina, que reconeza as achegas das mulleres á vida humana, que lle dea prioridade por encima de calquera outro obxectivo e que tome o mellor de cada un dos dous xéneros para universalizalo e permitir a todos os seres humanos consideralo como propio.

Este é un escenario probable, aínda que non inmediato nin exento de dificultades. Pero non é inexorable; demasiadas conxunturas históricas mostraron que hai momentos nos que os homes dan prioridade á loita entre eles, e entón retrocede a causa das mulleres, sempre máis inclinada cara á paz. E nos momentos actuais vemos apuntar no

horizonte moitos factores negativos, moitos conflitos e enfrontamentos que fan perigar o salto adiante de civilización que propón o feminismo ao profundar na igualdade e a liberdade de ser, a abolición das dominacións e, sobre todo, o respecto da vida. Por iso é

importante reforzar o feminismo e facer unha ampla chamada aos homes para que comprendan que, lonxe de supoñer unha loita de sexos e ameazalos, o feminismo é probablemente o movemento civilizador máis potente do noso tempo.



Obra realizada por Caro Baroja para Eroski como obsequio para os compromisarios da Asemblea Xeral.

Parte 2

EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN

2. O sector de distribución	138
2.1 Unha tenda, todas as tendas.	142
Supercidades. A intelixencia do territorio	150
2.2 A proximidade: quéroo xa, téño xa	156
Proximidade	163
2.3 Provedores: unha interdependencia virtuosa	168
A relación entre distribuidores e fabricantes: no caso dos Mosqueteiros, os enfoques son necesariamente múltiples e diferentes	176
2.4 Espertar emocións.	180
Marcas: explorando o taboleiro de xogo na era dixital	188
2.5 Cadea de valor: máis rápido, máis barato, mellor	192
Evolución da cadea de valor	205
2.6 O goberno do dato	212
Colaborar para volver a medrar (unha introdución ao BDC)	222
2.7 Alianzas: as necesidades unen.	228
Alianzas empresariais e competencia	234

2

O sector de distribución

Agustín Markaide

Presidente de Eroski



Pouco teñen que ver o sector de distribución e as súas regras de funcionamento actuais cos que coñecemos hai cincuenta anos.

Cambiou o consumidor, como veremos no capítulo seguinte, e isto só xa bastaría para provocar unha escalada de cambios moi relevantes. Pero unido a isto, tamén cambiaron as fórmulas de venda, a potencia das empresas nas diferentes posicións da cadea de valor, as tecnoloxías aplicadas á comunicación ou á xestión, os custos dos recursos empregados, a apertura dos mercados, etcétera.

E estes cambios non serán menores no futuro. Todo parece indicar que hai unha lei inexorable que explica a aceleración da velocidade dos cambios e que afecta a múltiples facetas da vida moderna, igual que sucede, ao parecer, coa aceleración do ritmo de expansión do universo. Todos os grandes cambios sociais e tecnolóxicos apoian esa aceleración dos cambios: dispoñemos cada vez dun mercado máis grande e máis homoxéneo, cunha maior facilidade de transmisión de coñecementos, de fluxos financeiros e de mercadorías, con maior mobilidade dos cidadáns e cunha cultura hexemónica que valora o consumo de bens como o sinal do éxito persoal. Neste contexto, imos tratar de desentrañar as variables máis importantes do sector da distribución comercial alimentaria, trataremos de comprendelas e, a partir delas, buscaremos deducir cales poden ser os retos inmediatos aos que nos enfrontamos.

Neste capítulo reflexionamos sobre a *tenda*, que foi o lugar, o escenario imprescindible da acción comercial durante toda unha era. Desde que a tenda substituíu ao comercio nómade, que ía de feira en feira ou se concentraba en días de mercado, ata que pasou a establecerse de modo fixo nas vilas e cidades e entón constituíu o centro de atracción da vida social destas e creou unha pequena burguesía que acelerou o progreso económico e social. Moito máis recentemente, as tendas individuais comezaron a substituírse por tendas asociadas ou cadeas de tendas. Naceron tamén cooperativas de consumidores para defender dereitos básicos de acceso a produtos alimentarios de calidade. A xestión das tendas fíxose máis eficiente e as novas fórmulas de supermercados e hipermercados, que agora cumpren o seu medio século de existencia, foron capaces de ofrecer cada vez variedades máis extensas de produtos con marxes e gastos cada vez máis baixos. E agora xorden novas fórmulas de distribución que prescindén da tenda, á vez que a vida social, que transcorría nunha boa parte polas rúas comerciais, hoxe comparte moitos outros escenarios. Por iso preguntámonos se haberá tendas físicas de alimentación no futuro. E a nosa resposta é que si, pero non serán as que existiron ata agora.

Detémonos a reflexionar sobre a *proximidade*, como termo que reflicte aspectos diversos, pero todos eles relevantes para o sector. A proximidade refírese en primeiro termo a unha tendencia crecente pola que o consumidor busca a satisfacción inmediata das súas necesidades, preto de onde vive ou de onde está. A proximidade física xa é, desde hai tempo, o primeiro criterio empregado polo consumidor ao elixir unha tenda. Pero agora medra a importancia da

proximidade ao momento no que o consumidor sente a necesidade, aumentando o grao de espontaneidade ou falta de planificación no comportamento, o que chamamos tamén «a conveniencia». Con todo, hai que reconstruír o significado da proximidade cando enfocamos a era emerxente de Internet. Probablemente hai que cambiar o concepto polo de rapidez e a amplitude, con «sexa o que queira-téño», que é outro tipo de lectura da proximidade, máis hedonista e con maior capacidade de elección e probablemente menos eficiente e, por tanto, máis custoso.

Observaremos as *marcas*, que son unha fronte de atención importante en varios dos seus aspectos, tanto as marcas dos distribuidores como as dos seus produtos e tamén as marcas dos fabricantes. A pesar das ideas que propugnan os opositores ás marcas, o «non logo», o certo é que as marcas gozan de moi boa saúde. As marcas son «concentradores de significado» para o cliente. A súa xestión vaise facendo cada vez máis sofisticada a medida que os medios de comunicación se van fragmentando e diluíndo nas redes sociais e o coñecemento dos clientes vaise segmentando, primeiro, e individualizando, despois. Unha característica da evolución das marcas é que en moitos casos vanse despegando dos produtos ou servizos concretos que achegan e das súas calidades e desexan actuar directamente sobre as emocións do cliente. É probable que os produtos e servizos teñan cada vez vidas máis curtas e series máis limitadas, pero as marcas serán duradeiras e serán as que traspasen valor duns produtos a outros. Pero, ademais, as marcas enfróntanse ao escrutinio continuo dos clientes, que teñen unha enorme capacidade de acción, como nunca a tiveron. As novas variables de xestión das marcas integran elementos potentes de sinceridade, empatía, transparencia, coherencia, autenticidade. Cada vez vai ser máis difícil construír identidades idílicas, falsas ou facelo de forma duradeira.

É certo que a tenda e o comercio cambiaron moito nestes anos pero, ao seu lado, os cambios que vimos e veremos no elo da produción dos bens e servizos non son menos destacados. A produción alimentaria sofisticouse desde a transformación leve dos produtos agrogandeiros e pesqueiros ata os produtos de alta transformación que deron pé a grandes empresas transnacionais que contribuíron ao comercio internacional de alimentos e á homoxeneización de hábitos alimentarios. Pero, xunto a elas, hai un enorme tecido de empresas pequenas e medianas que desenvolven produtos ligados ás culturas de produción e consumo locais. E se durante anos a preocupación era abastecer de alimentos ricos e enerxéticos a baixo custo, agora, a tendencia maioritaria diríxese á elaboración de produtos máis compatibles cunha alimentación saudable e sustentable e, posiblemente, á elaboración de produtos cada vez máis personalizados, e non só pola impresión do nome do cliente no envase. A seguridade, a sostibilidade, a sensación de saudable, o prezo, o custo, a conveniencia, son só algúns dos ingredientes vitais das estratexias de produto e, ao mesmo tempo, a dimensión, as alianzas con outros produtores, cos distribuidores, a innovación, a comunicación directa cos consumidores dos produtos, a construción das marcas propias ou as dos clientes... son algúns dos ingredientes das estratexias de empresa. E, ao pé de todo, a produción

primaria, sempre sometida a tensións tremendas ás que a demografía e o cambio climático contribuirán cada vez máis. Pero se este elo non se mantén forte, con boa saúde, non se pode construír encima unha estrutura saudable e sustentable de toda a dimensión alimentaria.

É a chamada «cadea de valor alimentaria» a que une os elos da produción, a distribución e o consumidor, usando para unilos os elos loxísticos. Esta cadea mellorou notablemente a súa eficiencia e permitiu unha mellora importante na xestión dos procesos de calidade dos alimentos mentres que o custo dos mesmos permaneceu baixo. Estes procesos loxísticos tamén están sometidos agora á revolución da última milla e a múltiples formas de cambios como as que substitúen ao comprador ou engaden servizos de información ou comparación de calidades ou prezos, con todas as implicacións que isto comportará, por exemplo ata para o deseño das cidades que deben dar resposta a estes cambios. En todo caso, é clave a interconexión dos diferentes axentes en xogo, e a xeración de estándares de información e comunicación foi clave nos últimos anos para a eficiencia do sistema, e seguirao sendo nos próximos.

A interrelación entre os elos verticais sempre foi estreita, pero cada vez máis esta interrelación vai implicar a axentes máis variados, non só verticais, senón tamén horizontais, antes ausentes. As alianzas entre competidores para sufragar intereses comúns, ou as que involucran novas empresas tecnolóxicas que poden desenvolver con maior axilidade que as áreas internas facetas, produtos ou servizos novos, aínda que formen parte da actividade principal da empresa e antes non se abrisen a este tipo de colaboracións... Os tipos de interrelación son diversos, as alianzas de tipo estratéxico entendendo por elas as que miran alongo prazo, nas que hai puntos clave comúns e reforzos diversos, mesmo con participacións cruzadas, seguirán sendo escasas e delicadas. Pero á beira delas, as alianzas máis oportunistas florecerán e terán un grao maior de volatilidade, abundarán os compañeiros de viaxe por un tempo, mentres o interese común se mantéña.

Nesta dinámica acelerada de cambios, o protagonista, o axente provocador é a tecnoloxía; e a partir dela, a innovación aplicada modifica a concepción e estrutura dos negocios, fai ofertas novas e suxestivas aos consumidores que acoden expectantes e ávidos ao espectáculo no que xa participamos miles de millóns de persoas de todo o mundo, incorporados nunha soa década. A innovación tecnolóxica levanta empresas novas da nada e colócaas na cima dos mercados. Quen sabe cantas delas seguirán aí dentro doutra década. A tecnoloxía e a innovación para a actividade da distribución teñen compoñentes tamén novos e entre eles a posibilidade de coñecer mellor ao cliente para poder ofrecerlle solucións mellores é unha das máis suxestivas e, ao tempo, trae consigo novas necesidades de reflexión ética sobre os límites no uso desa información para o que aínda non hai estruturas de pensamento e reflexión suficientemente asentadas.

Estes son algúns dos asuntos esenciais do mundo da distribución alimentaria.

2.1

Unha tenda, todas as tendas

Rosa Carabel

Directora Xeral de Rede Comercial

Mari Mar Escrig

Directora de Negocio On line

Amable Galache

Director de Innovación (2015-2018)

*O éxito dunha vida enteira, dunha vida completa,
é o éxito nas relacións humanas.*

Tzvetan Todorov. Filósofo

O ano 1969 queda lonxe. Efectivamente, a cincuenta anos. Pero esta aritmética de párvulo esconde a realidade dun movemento acelerado e é indubidable o enorme cambio en profundidade de valores, demografía, capacidades técnicas e estilos de vida ao que assistimos. En termos políticos, naquelas datas aínda quedaba lonxe a instauración da democracia. En termos económicos, o panorama, en pesetas, por suposto, reflectía un país que espertaba ao crecemento económico e que vía ao lonxe unha Unión Europea á que non se sumaría ata dezasete anos despois. En termos demográficos, a poboación española era unha pirámide case perfecta na que os maiores de sesenta e cinco anos pesaban o 9,7% (a metade que agora). A revolución dixital nin estaba nin se esperaba, e o mundo era analóxico para todos os efectos, e foino para o gran público deste país ata os 90. O modelo de familia era o tradicional, era unha sociedade menos urbana e con poboación máis dispersa (os municipios de máis de 10.000 habitantes eran o 66% da poboación fronte ao 80% actual), estaba a producirse unha incipiente e progresiva incorporación da muller ao mundo laboral capitaneada polos grupos máis novos, o orzamento familiar dedicado á alimentación pasaba do 40% (agora rolda o 16%), era a muller (a ama de casa) a que decidía case exclusivamente o gasto doméstico diario, a presenza de nenos nos fogares era sensiblemente máis alta que hoxe, os supermercados eran minoría (115 había rexistrados en 1970) fronte á lexión actual, o perfil de consumo por categorías de produtos era perfectamente distinto ao actual, estaban por aterrar os hipermercados neste país, etcétera, etcétera.

O ano 1969 queda lonxe. A máis de cincuenta anos. Valla esta maneira de dicilo para ilustrar que non vivimos o simple paso lineal dos anos, senón un auténtico cambio de paradigma en todas as ordes da vida. Para nós, resumindo moito, é o cambio que abrangue desde a compra no súper da beira de casa, aquel no que a mesma persoa era a froiteira, a caixeira, despachaba chacinariá e sabía o nome dos clientes —e esmerábase en tratalos de modo diferencial—, ata o supermercado on line, a recollida en tenda (*click and collect*), os terminais de autocobro (*self check out*), os clubs de fidelidade e o *big data* asolagando as nosas vidas persoais e profesionais.

É un cambio que foi a ritmo crecente, que está en curso, e do que cabe esperar que siga, como pouco, coa mesma aceleración.

E neste panorama, cabería pensar que o negocio de comerciante, que as tendas, non fosen tamén o escenario dun cambio de paradigma igual de acelerado? O oficio de comerciante presuñón atender e entender á súa contorna, pegarse aos tempos e ás necesidades dese consumidor cambiante que é, en definitiva, a súa razón de ser. A non adaptación é o non futuro.

Pero como vai ser o oficio de comerciante? Como será a tenda? Que caracterizará ao consumidor? A renda, a demografía, o interese pola saúde serán elementos que influirán en todo iso, pero se hai unha cousa que cambiou radicalmente os nosos hábitos de vida é a revolución dixital. Cambiou a nosa maneira de relacionarnos, de informarnos, de traballar, de facer opinión, de gozar do lecer. Cambiou a nosa imaxe do mundo... e, por suposto, a nosa maneira de comprar.

Entón, o dixital será o escenario principal desta película? E onde quedarán as tendas físicas? E que se espera das tendas virtuais?

A oposición de conceptos (isto *vs* o outro) non parece a resposta axeitada se atendemos ao que nos di o comportamento do consumidor actual. Non se trata de elixir a tenda física ou a virtual. Nin o local ou o global, ou o prezo ou o valor. Sempre é «e». O consumidor elixe en cada momento e circunstancia o que mellor satisfai a súa necesidade, dunha maneira continua, natural, declinando o aparentemente contradictorio. Sabe elixir —como resolver a contradición— e non precisa axuda para facelo.

A tenda física será un elemento imprescindible... para algunhas respostas. Porque ten polo menos tres enormes virtudes. A primeira é a súa capacidade de dar solucións rápidas (aquí, á beira de casa); é un potente factor de satisfacción (o factor proximidade é un gañador neste caso). O inmediato é un elemento fundamental para a elección. Éo e serao máis. As que non sexan capaces desta proximidade (circuitos lentos para aprovisionar ou dar resposta) serán máis atacables ou superadas por tendas virtuais con sistemas máis afinados. O que queremos, queremoslo agora.

A súa segunda gran virtude é o seu potencial de experimentación. Nisto hai moito terreo para traballar, pero a inmersión física é outro dos seus grandes alicientes. Podería argumentarse que esta inmersión será mellorada rapidamente en escenarios virtuais, o que será certo, sen dúbida, pero esta inmersión sensorial será «orixinal» e non «substitutiva» e dificilmente superable. Isto será así para aquelas

OS NÓSOS CLIENTES SEGUNDO AS XERACIÓNS

Ningún cliente entenderá o mundo físico e o *on line* como universos separados e todos esixirán unha realidade integrada, cunha atención sincrónica e inmediata. Ademais, os clientes da xeración dos *baby boomers* (nados entre 1945 e 1964) usarán principalmente Internet para pechar a brecha entre eles e os seus seres queridos. Son unha xeración que gasta máis por transacción, pero á que lle custa comprar *on line*, coas maiores taxas de abandono. Serán receptivos a solucións *on line* moi sinxelas e adaptadas ás súas necesidades. Os clientes da xeración X (nados entre 1965 e 1979) seguirán sendo compradores *on line* activos, pero preferirán medios tradicionais para comunicarse coas empresas, pois prefiren a interacción coas persoas antes que coas máquinas. Os *millennials* (nados entre 1980 e 2000) serán clientes *on line* activos que esixirán servizos personalizados e experiencias significativas no consumo. E as xeracións Z (nados entre 2001 e 2011) e Alpha (desde 2012) serán abertas, respectuosas coa diversidade e comprometidas, pero con capacidade de atención escasa, sen tempo para experiencias *on line* non satisfactorias, con expectativas e nivel de esixencia máximos. As súas formas de comunicación serán diferentes, eminentemente visuais e a través de voz antes que texto, pois interactuaron con móbiles e estiveron expostos a asistentes virtuais desde pequenos. O comercio de conversación será algo natural para eles. Para todos, o móbil será a súa variña máxica e virán a nós esteamos preparados ou non e por calquera canle.



Sección de chacinaría de supermercado na década dos 70.

categorías capaces de espertar emoción, sensacións, que comprometan. E será menos certo nas compras banaís, aburridas, polo que calquera tendeiro tentará convertelas nunha experiencia (máis aló do lóxico potencial que teñen os frescos), ou levalas á máxima eficiencia se non é o caso.

E a terceira é a relación persoal, o contacto, o consello, o trato en todas as súas dimensións. Por suposto que será posible unha tenda totalmente automatizada e robotizada, tampouco é cousa que quede tan lonxe. De feito, a tenda do futuro estará infestada de tecnoloxía por todos lados para o coñecemento do cliente, para soportar un *back* máis eficiente, e tamén para axudar e facer máis fácil e satisfactoria a compra (empezando por reducir a exposición deste ás molestias da compra e engadindo ademais elementos máis lúdicos ou informativos). A cuestión é se isto abundará nunha menor relación persoal (só relación coa máquina) ou, pola contra, posibilitará unha maior dedicación á relación co cliente.

Haberá modelos de negocio para todo, pero sería unha torpeza non explotar precisamente un punto forte que pode achegar a tenda física. Nos tempos de «todo pode robotizarse» haberá un aprecio crecente polo humano, igual que nos tempos da globalización se valora máis e máis o local en coexistencia. As persoas da tenda serán un factor competitivo crítico.

A tenda física será tamén virtual. Xogará a diluír a fronteira porque sabe que o consumidor potencial así o fará. É impensable que un operador físico de relevancia non teña unha resposta

axeitada na contorna dixital que permita estender a experiencia da súa marca, e que permita conectar co cliente potencial en calquera momento, en calquera lugar, e con calquera medio. A experiencia das súas tendas físicas será un activo que non poderá desperdiciar e con ese aval ten

ENTRE OS PRIMEIRO NA VENTA *ON LINE*

Fomos pioneiros na venda *on line* de alimentación alá polo ano 2000 e, como tales, sufrimos o perfeccionamento das tecnoloxías involucradas no proceso, pero adquirimos un coñecemento do cliente e do proceso de compra que nos levou a ser un dos principais actores do mercado. A tecnoloxía madurou e as máis de 6 horas que nos custaba cargar a gama na tenda virtual nos inicios son agora unha anécdota, pero a esencia segue sendo a mesma. Aínda que a resolución técnica das incidencias era custosa, a nosa atención ao cliente era excelente e tan personalizada que os nosos equipos recibían agasallos de agradecemento en Nadal. Tamén os nosos repartidores coñecían polo seu nome aos clientes e era habitual que recibisen propinas polo seu servizo. Fomos os primeiros en ofrecer ao cliente *on line* a posibilidade de aforrar poñendo á súa disposición as nosas ofertas da tenda física, pois entendemos a súa importancia polo tipo de compra que se facía en Internet. Cunha escoita rudimentaria, con enquisadores que ían cos repartidores e aproveitaban o momento da entrega para coñecer as necesidades dos nosos clientes, asegurabamos a súa satisfacción. E mesmo fixemos os nosos primeiros pasos en comunicación en soportes dixitais, aínda que as campañas principais seguían sendo con medios tradicionais masivos. Aprendemos moito,, sen dúbida, e comprobamos que no negocio *on line* alimentario o éxito reside nos mesmos factores que no físico: bos custos e satisfacción do cliente polo servizo.

algo que dicir na contorna dixital. Non bastará con ser unha boa tenda física, porque sería tanto como deixar a medias as necesidades do seu potencial cliente.

Poderíamos construír este relato empezando desde a tenda virtual para chegar ao mesmo sitio. A tenda virtual será un elemento imprescindible... para algunhas respostas. Construído o argumento desde aquí chegaríamos á conclusión de que se apoiará nas súas fortalezas, por suposto, e que xogará tamén a diluír a fronteira co físico polos mesmos motivos. É clara a vantaxe do catálogo infinito que poden poñer en xogo, a capacidade de procesamento de datos para afinar na resposta ao cliente, a eficiencia das operacións, ou a dispoñibilidade permanente que facilita facer a compra en calquera momento. Pero iso é ocupar unha parcela das necesidades do cliente, polo que a tenda virtual avanzará tamén en ocupar espazo nos factores propios das tendas físicas mellorando a experiencia de compra, os tempos de resposta, a relación co cliente... E non serán de estrañar movementos, xa presentes, por parte dos operadores virtuais para aterrar dalgunha maneira no mundo das tendas físicas.

Polo tanto, convivirán modelos de tendas completamente automatizadas e modelos de tendas completamente personalizadas (polo menos de cara ao cliente), e esta elección será unha parte substancial da súa proposta, pero o groso posiblemente estea na hábil



Sección de froitería do supermercado Eroski Center Artica en 2018.

conxugación de ambas as cuestións. Asistiremos á proliferación de elementos tecnolóxicos capaces de achegar solucións satisfactorias a problemas actuais, como as colas de espera, as quendas, as características do produto, o envío, a preparación da receita, o pago sen caixas, os meus gustos culinarios ou o perfil adaptado das compras ás miñas especificidades como individuo, en convivencia co trato, co consello valorado do experto, coa cara amiga, coa confianza en primeira persoa. A relación persoal será un ben e destinarase a construír valor naqueles aspectos que o distribuidor considere importantes, conxugándose sen maior problema coa relación coa máquina (posiblemente máis intelixente que a de agora) para resolver outras moitas cuestións.

Haberá tendas físicas e tendas virtuais. Pero a distinción actual será pouco útil, porque describe só a orixe de cada operador, pero non o seu futuro. A tenda será unha única realidade integrada *online-offline* e os clientes contactaranos por onde queiran. Haberá categorías de pura subministración, nas que o cliente buscará opcións de compra máis mecánicas e Internet será unha boa opción, e outras categorías de experiencia, nas que quererá gozar do proceso de compra en directo. Haberá posiblemente *dark stores* (ou tendas escuras, supermercados que funcionan exclusivamente para vendas on line) para os produtos de carga e tendas para os produtos de maior *engagement* ou unha combinación de ambos. E a proximidade rabiosa seguirá tendo sentido. Teremos unha tenda por cliente, adaptada aos seus intereses e co seu proceso de compra

favorito. O cliente comunicárase connosco por medio de asistentes de voz, pero a través deles daremos servizos diferenciais. Optimizaremos a última milla e promoveremos as opcións sustentables, con máis alternativas de servizo que serán, ademais, moito máis precisas. Faremos a vida tan fácil aos nosos clientes que terminarán preguntándose como podían vivir sen o noso servizo. O realmente importante será a que marca te ligas, en quen cres, quen te satisfai.

EVOLUCIONAR, EVOLUCIONAR

En cada plan estratéxico empeñámonos en ser os preferidos para comprar, en ter os mellores produtos frescos e a rede de tendas actualizada e adaptada á contorna. E neste plan estratéxico que para nós é o plan no que queremos ser diferentes e os que máis apostamos pola saúde, estamos empeñados en que as nosas tendas teñan unha boa relación calidade-prezo, unha variedade diferente que reflecta a nosa posición, frescos atractivos e destacados, unha atención esmerada e unha relación co cliente diferente, e en que formen unha rede de tendas e formatos actualizados, axeitados á contorna e ao cliente, buscando a eficiencia. Estamos a traballar sen descanso para acertar na procura dos mellores formatos de tenda, que respondan ás necesidades dun consumidor cada vez máis formado, informado e dixital. O reto non é sinxelo, porque temos que facer compatibles esa volta ás orixes que significa o trato directo co consumidor e todos eses cambios dos últimos cincuenta anos, resumidos na irrupción de novas tecnoloxías e, por tanto, de novas canles de compra. Temos que saber trasladar a nosa diferenza, o noso trato e proximidade —o negocio, as tendas, os equipos, o cliente— ao mundo *on line*.

Así que no futuro unha tenda, sexa física ou virtual, non será unha soa, senón moitas. Tantas como consumidores, porque será unha tenda que atenderá as necesidades do estilo de vida de cada persoa, individualmente. A ruptura do perímetro estritamente físico permitirá, máis aló do que estea representado na tenda, atender con propostas diferentes aos diferentes clientes. E en niveis pouco imaxinables hoxe en día. Para iso estarán os catálogos virtuais estendidos que levarán a proposta total da marca moito máis alá do que unha tenda en concreto poida representar nun momento. E o mesmo que o dicimos en canto ao produto podémolo dicir en canto ao prezo: segundo os teus consumos, a promoción segundo as túas características, a información segundo as túas inquiredanzas.

Espéranos moitos cambios, pero hai algunhas cousas que non cambiarán. Por unha banda, a ecuación valor-prezo será tan válida como sempre. A fórmula máxica de «que me dás a cambio de canto» terá plena vixencia e haberá, expresado en termos actuais, propostas máis *discount* e propostas máis especialistas, aínda que, como dicíamos, os elementos que o integren serán diferentes aos actuais. Crer que o factor prezo non será un elemento

decisorio é pouco razoable. A cuestión é sobre que elementos se construírá o valor. Pola outra, a marca será a depositaria dos valores dunha organización, non só comerciais, senón tamén éticos, e serán as marcas, como sempre, as que establezan o xogo competitivo. Estar presente na

memoria do cliente, xogar á hora das eleccións do cliente, ocupar un oco na súa vida, serán as cuestións, como o son hoxe.

A nosa orientación ao cliente, así como a capacidade de adaptación e optimización das posibilidades que ofrece a tecnoloxía, ponnos na mellor posición.

O futuro que nos espera é apaixonante, cheo de cambios e á vez volvendo ás nosas orixes nalgúns aspectos (produto local, desaparición de plásticos, venda asistida, a granel, trato individualizado...). O que mellor saiba dar resposta a esta dualidade será quen triunfe no mercado.

Nós temos que subir á onda, observar, estar atentos e evolucionar, evolucionar...

E A TECNOLOXÍA QUE VÉN

En Internet, o estándar será máis duro que nunca, non existirás máis aló dos 3 segundos e haberá poucas oportunidades para o fallo, con taxas de abandono maiores que nunca. A analítica dixital e os datos serán clave para personalizar a experiencia de compra e faremos unha tenda a medida de cada cliente, co seu proceso de compra preferente, procuras personalizadas e prioridade de contidos en función dos seus intereses.

Seguiremos renunciando a ser intrusivos e os nosos impactos serán de calidade. Existirá unha concentración moi forte nas APP dos usuarios, que non estarán dispostos a descargar, aprender como se usan e utilizar centos delas. Os asistentes serán as novas aplicacións e a linguaxe humana, a nova interface de usuario. Atoparemos fórmulas de colaboración con empresas tecnolóxicas que liderarán o desenvolvemento dos asistentes de voz, que tamén terán a súa concentración. A intelixencia artificial e o procesamento da linguaxe natural mellorarán radicalmente o funcionamento dos asistentes, que será moi diferente do que hoxe coñecemos.

Permitirannos atender volumes enormes, de forma ininterrompida 24x7, baixo petición do usuario, asistíndoo durante todo o proceso de compra de forma personalizada e efectiva. O cliente comunicárase connosco a través do asistente, pero teremos a nosa propia «voz», dando servizos e respostas personalizadas e diferenciais; ninguén como os nosos profesionais de frescos para recomendar o produto de maior calidade e frescura aos clientes que desexen unha opción asesorada ou aos que non podemos satisfacer a súa elección inicial por falta de dispoñibilidade. Utilizaremos a información do cliente para optimizar a última milla e traducilo en servizos á súa disposición, con horarios máis amplos e redución radical de esperas. Daremos horas exactas de entrega, pois calcularemos o tempo de entrega por tipo de cliente e o cliente saberá onde estamos a cada segundo. Informarémolo do impacto na pegada de carbono das rutas, para que elixa a máis sustentable, e bonificarémolo por iso. Ademais, a conducción será autónoma e o noso persoal de repartición achegará valor aos nosos clientes, permitíndolles devolucións ao momento. E o trato será excelente, mesmo máis que agora, pois o cliente poderá valorar cada servizo.

Supercidades. A intelixencia do territorio

Dr. Alfonso Vegara

Arquitecto, Economista e Sociólogo.

Presidente Metropoli Ecosystems

Vivimos nun mundo de cidades, o noso planeta é cada vez máis urbano. As cidades son os novos motores da economía global e, ao mesmo tempo poden ser os principais actores ante os retos do cambio climático e a loita contra a desigualdade e a pobreza. O nivel de interdependencia entre as cidades é cada vez maior e gozamos dunha conexión física e dixital crecente. O tamaño das cidades tamén está a cambiar, ata o punto de que as delimitacións administrativas tradicionais están a ser cada vez máis irrelevantes cando buscamos respostas aos grandes obxectivos de desenvolvemento, equilibrio e sostiabilidade ambiental. Se no pasado vivimos etapas nas que o mundo estaba organizado en imperios e posteriormente en estados-nación, no futuro viviremos cada vez máis nun mundo de cidades, nun mundo de «supercidades».

O concepto de «superintelixencia», concibido como a combinación entre a intelixencia humana e a intelixencia artificial, inspira a nosa proposta de supercidades. A intelixencia humana aplicada ás cidades interpretámola como os valores de liderado, visión,

creatividade, sensibilidade, compromiso, ética e capacidade de deseñar un proxecto colectivo de futuro para a cidade. A intelixencia artificial permite utilizar os avances da revolución tecnolóxica ao servizo da calidade de vida e do funcionamento eficiente das cidades do futuro.

O hábitat do ser humano estivo condicionado historicamente por certas innovacións críticas que cambiaron as formas de habitar, o modo de producir, as relacións sociais, a organización política, o territorio e as cidades. A invención da agricultura permitiulle pasar de nómade a sedentario e xurdiron os primeiros asentamentos rurais e as primeiras cidades de orientación comercial. A invención da máquina de vapor está na orixe da revolución industrial, que durante os últimos dous séculos deu lugar ao abandono progresivo do mundo rural, ao forte crecemento das cidades, á aparición do capital e do traballo como factores de produción diferenciados e ao nacemento de novas clases sociais como a burguesía e o proletariado. As diferenzas sociais expresáronse con moita forza no

contraste entre o campo e a cidade, e dentro da cidade industrial, na segregación entre os barrios burgueses sofisticados e os barrios obreiros nada dotados e con condicións mínimas de habitabilidade. Hoxe en día estamos a vivir unha revolución dixital que está a cambiar novamente de forma decisiva os asentamentos humanos e a nosa forma de vida.

No inicio do século XXI, estamos a experimentar unha das transformacións máis profundas e aceleradas da historia da humanidade. A innovación tecnolóxica, o desenvolvemento das telecomunicacións e Internet están a propiciar a emerxencia dunha nova orde económica internacional que se reforza coa progresiva disolución das barreiras comerciais, a formación de grandes bloques económicos e a expansión dos mercados.

Estamos a vivir unha «revolución dixital» sen precedentes na confluencia de catro megatendencias que son a computación na nube, os dispositivos móbiles, as redes sociais e a intelixencia artificial aplicada ao *big data*. Nunca antes gozamos de maior capacidade de computación, nin de máis fácil acceso á información nin de mellores opcións de comunicación física e dixital, e isto está a cambiar nas persoas a forma de vivir, traballar, divertirse, aprender e relacionarse. En concreto está a cambiar a función comercial co crecemento do comercio electrónico, o fortalecemento da loxística, especialmente a de última milla, e a necesidade de reinventar

os espazos comerciais. Unha boa proba diso son os actuais esforzos que está a facer Singapur para a reinvencción de Orchard Road, un dos eixos comerciais máis simbólicos do mundo. Tamén cambian a política, a economía, a sociedade e, por suposto, as cidades, que gozan hoxe dunhas oportunidades ata agora inexistentes.

A globalización facilitou avances importantes, pero xurdiu tamén «unha gran fractura» entre os países, as cidades, as empresas e as persoas que se integran e os que non se integran nesta nova orde económica. Hoxe as diferenzas entre os países ricos e os países pobres seguen sendo abismais e as cidades, especialmente as grandes urbes dos países en vías de desenvolvemento, están a experimentar con especial virulencia os efectos contraditorios da globalización.

A paisaxe urbana da globalización non é só o dos rañaceos relucentes, as rúas comerciais sofisticadas, os barrios residenciais de luxo, os clubs privados e os aeroportos de última xeración; é tamén a paisaxe da pobreza. Nas grandes cidades concéntranse os centros que lideran a economía mundial e a pobreza máis atroz, vemos unha paisaxe de segregación social crecente, a emerxencia preocupante da violencia e a inseguridade, novas barreiras no espazo urbano, sistemas privados de seguridade en urbanizacións de luxo, en edificios representativos e en centros comerciais. Hoxe as cidades afrontaron retos de

maior magnitude e cómpre buscar novas formas de cohesión social, de protección dos nosos ecosistemas e de respostas responsables ante os retos do cambio climático.

A economía global segue medrando e está a ser quen de xerar moita riqueza; a clave é se somos capaces de lograr que estes avances beneficien a todos e non só a unha minoría. O sistema económico de mercado crea un marco para incentivar a iniciativa privada e o desenvolvemento das actividades económicas, propicia a xeración de riqueza, con todo, o mercado en por si non é capaz de superar a «fractura da globalización». Crear un hábitat que contribúa a superar esta fractura é un reto ao que poden darse respostas eficaces na escala da cidade, na escala do local e no ámbito da vida cotiá da poboación.

As cidades teñen unha importancia crecente na nosa sociedade e desenvólvense nun contexto moi complexo, con retos evidentes, pero cun elenco de oportunidades que non existían previamente.

As nosas cidades, case sempre con recursos económicos limitados, con períodos de goberno curtos e con escaso poder político, deben afrontar retos formidables, por iso denominamos superciudades a esta xeración de lugares singulares que, por medio do liderado, da creatividade e dunha visión compartida, están a xerar un magnetismo especial e están a desenvolver iniciativas e proxectos de gran impacto.

Estas superciudades están a ser capaces de descubrir a «intelixencia do territorio». Son os nodos de innovación e creatividade do noso planeta. Desde unha pequena aldea rural, pasando por cidades medias e áreas metropolitanas de distinto tamaño, ata a gran rexión urbana máis complexa que poidamos imaxinar, cada cidade e cada territorio pode deseñar un proxecto intelixente de futuro e desenvolver accións para ser relevantes neste novo escenario global de competencia e cooperación, de retos de sostibilidade e de compromisos de integración social e superación da pobreza. Unha nova xeración de superciudades ou cidades intelixentes pode achegar solucións ante os grandes retos que afronta a humanidade.

As superciudades adáptanse para operar nunha contorna dunha dimensión maior que os termos municipais e áreas metropolitanas tradicionais e nun contexto máis aberto de interrelacións físicas e dixitais. Desenvólvense nunha escala territorial e funcional nova que estimula sinerxías e complementariedades estratéxicas. As superciudades son capaces de articular un «diálogo intelixente» cos sistemas de cidades e ecosistemas ambientais da súa contorna como marco de referencia no que descubrir as súas oportunidades clave e a súa vocación futura.

Á marxe do seu tamaño ou do seu nivel de desenvolvemento actual, as superciudades son territorios que buscan a excelencia e asumen o compromiso de contribuír desde o seu ámbito de acción a transformar o mundo e ser

un referente para outras cidades. Para iso son capaces de descubrir a súa propia identidade e os seus compoñentes de excelencia como base para definir o seu perfil urbano, activar as súas redes de cooperación e desenvolver o seu propio proxecto de cidade.

As supercidades están a transformarse nos nodos de activación social e económica, en lugares cun magnetismo especial para a atracción de talento e iniciativas innovadoras. Son os lugares «máxicos» onde se expresa con toda a súa plenitude a intelixencia do territorio. Son os espazos da creatividade social e cultural por excelencia. A ciencia, a arte e a innovación tecnolóxica emerxen nelas con máis facilidade, e tamén o cambio social e os avances na calidade de vida das persoas.

No deseño das cidades do futuro debemos considerar tres aspectos clave:

— O primeiro é a loita contra o cambio climático. A dimensión ecolóxica do urbano, o diálogo sensible co medio natural e o uso responsable dos recursos naturais. Moitas urbes activaron programas de eficiencia enerxética, uso de enerxías renovables e mobilidade urbana sustentable, e procuran así unha redución progresiva das emisións contaminantes. A loita contra o cambio climático está a transformar a axenda urbana en moitas cidades innovadoras e permitiu que a sostibilidade en urbanismo estea a evolucionar cara a unha

mellor comprensión do metabolismo urbano, incorpore obxectivos de resiliencia e integre a «saúde» do sistema urbano e dos seus habitantes.

- O segundo é a necesidade dunha *mellora profunda e progresiva do goberno do territorio*. A gobernación adquire nas cidades actuais unha dimensión estratéxica. Está a innovarse nos modelos de goberno das cidades, e tamén, nos instrumentos de planificación e xestión. A redución da desigualdade, un dos retos da nosa sociedade, non depende só de factores macroeconómicos. Os sistemas de goberno local poden facilitar o avance da democracia e a reforma social nun traballo permanente de conciliación das accións da iniciativa privada e o ben común. É o que diversos autores denominaron capitalismo ético ou *moral capitalism*, e que, desde o noso punto de vista, pode atopar respostas sorprendentes no traballo nas cidades.
- O terceiro é a sociedade dixital, non só baixo as iniciativas de cidade intelixente ou *smart city*, ou a utilización da tecnoloxía dixital para a mellora substancial da eficiencia dos servizos urbanos, senón como *desenvolvemento integral da sociedade do coñecemento*. Existe un potencial extraordinario na educación, a ciencia e a tecnoloxía dixital para estimular o talento local e para a creación de ecosistemas de innovación nas cidades.

Nos últimos anos escribiuse e debateuse moito sobre a competencia entre as cidades, con frecuencia sinalouse que non son os estados as unidades económicas realmente operativas e relevantes na nova economía, senón as cidades e as súas contornas rexionais.

A cuestión clave para o goberno das cidades é saber se os alcaldes e os equipos de goberno municipal ou rexional poden facer algo para mellorar a capacidade competitiva das empresas do seu municipio ou da súa rexión ou se, en realidade, estes territorios se perciben como competitivos porque o son as empresas que se instalaron alí.

Nas nosas investigacións da Fundación Metropoli constátase que as cidades e as rexións si poden desenvolver «certas» vantaxes competitivas para «certas» actividades. As cidades e os territorios poden contribuír a iso cunha simplificación da burocracia, cunha xestión áxil e eficiente do sector público, con equipamentos educativos apropiados ao perfil das empresas, cunha boa infraestrutura e aplicacións dixitais, con aeroportos ben conectados, servizos loxísticos avanzados, servizos financeiros, mobilidade eficiente, chan dispoñible a un prezo razoable, calidade dos espazos públicos, etcétera, pero, especialmente, unha cidade pode achegar vantaxes competitivas se se estimula o desenvolvemento dun *cluster económico* local ou unha específica composición de actividades e servizos apropiados para o nacemento e instalación de

empresas e profesionais dun «certo perfil». As cidades necesitan fomentar perfís locais únicos e intelixentes.

En definitiva, a política urbana é un factor esencial para a creación de prosperidade económica e calidade de vida sustentable nas cidades. Unha das principais e máis difíciles misións dos gobernos locais é orientar o modelo de cidade nunha dirección intelixente, inspirada na idiosincrasia do lugar, nos seus compoñentes de excelencia e cunha importante participación dos diferentes actores. Os gobernos locais, que ás veces están pouco tempo no poder, deben identificar os proxectos críticos polos que quere apostar a cidade e dedicar a enerxía, a ilusión e o liderado necesarios para avanzar nesa dirección.

Hai unha distinción básica entre cidades, á marxe do seu tamaño, do seu nivel de desenvolvemento económico ou do seu perfil urbano. Hai «cidades con proxecto» e «cidades sen proxecto». Os territorios intelixentes son lugares capaces de dotarse dun proxecto e de atopar un equilibrio entre a súa estratexia económica, a cohesión e desenvolvemento social e a sensibilidade e coidado do medio ambiente. Os territorios intelixentes caracterízanse por dispoñer dun «proxecto de cidade» innovador, fundado na vocación do territorio, cun forte respaldo social e en correspondencia coas opcións estratéxicas de desenvolvemento económico. A sostibilidade concíbese desde unha perspectiva ampla que inclúe

sostibilidade ambiental, pero tamén sostibilidade económica, social e cultural. Sostibilidade que evoluciona na idea de resiliencia urbana, de capacidade das cidades para adaptarse ao cambio, de afrontar novos desafíos, de resolver situacións de crise ou risco.

O urbanismo do século XXI non é un xogo de suma cero. A mera xestión dos orzamentos municipais ten efectos moi limitados sobre o potencial de transformación da cidade. Cun proxecto de cidade, con liderado e con capacidade de colaboración entre os diferentes actores da urbe multiplícanse de xeito exponencial as posibilidades de futuro.

As cidades que teñan máis éxito no futuro serán as que consigan un equilibrio intelixente entre os diferentes compoñentes da triloxía urbana: competitividade económica,

cohesión social e sostibilidade ambiental. Nunha economía baseada no coñecemento, na innovación e no capital intelectual, os factores de competitividade non son puramente económicos, dependen do equilibrio social e da calidade ambiental. No futuro as cidades grandes, medianas ou pequenas serán capaces de crear valor resaltando a súa identidade e fortalecendo as súas conexións globais. Os hábitats da globalización hai que renovarlos e ser conscientes de que as cidades e os territorios máis atractivos, aqueles capaces de exercer magnetismo sobre a súa contorna e de ofrecer calidade de vida aos seus cidadáns serán os que teñan un proxecto de futuro de ilusión e compartido e non só aqueles que gocen dunhas condicións de partida xa consolidadas.

2.2

A proximidade: quéroo xa, téño xa

Eva Ugarte

Directora de Marketing

Vicente Gómez

Director Comercial (1988-2010)

Martin Gandiaga

Director Xeral de Caprabo

Vivimos «nun mundo sen arredores».

Daniel Innerarity

De tendeiros vai a cousa: se consideramos a proximidade como unha tenda próxima, veciña da túa casa, se nos referimos ao tamaño humano, Eroski naceu cun formato de proximidade (un pequeno supermercado en poboacións medianas ou barrios) e seguiu declinando un comercio de proximidade en toda a súa historia. A tenda de proximidade foi moi importante para nós, tanto polo seu peso no negocio como por constituír unha ancoraxe cultural interna moi sólida para manter a cultura de tendeiro, que comporta unha atención próxima ao cliente e un enfoque de relación coa contorna inspirada na boa veciñanza. Incluso o formato de hipermercado que mellor soubemos facer —e ben valorado polos clientes— é o maxi ou hiper urbano de media dimensión.

E dentro dunha sociedade en evolución, a proximidade caracterizada pola compra a pé e con forte compoñente de produtos frescos na cesta, foise mesturando con compras de carga da despensa, asociadas ao coche. Esta nova cesta da compra incorporaba produtos máis transformados, con caducidades longas, motivada polo acceso da muller ao mundo laboral, polos cambios nos horarios e a menor dispoñibilidade de tempo no día a día.

Xa entrado o novo século, os formatos van madurando, sobre todo o gran hipermercado, que necesita atraer a moitos clientes de contornas menos próximas. Doutra banda, o sector da distribución cada vez está máis competido, seguen medrando os metros cadrados, aínda que a poboación sofre un continuo decrecemento. E, de forma previsible, os formatos anóvanse e as tendas pequenas volven buscar o seu oco, especializándose.

E por que non, recuperar o que foi importante nas orixes dos tendeiros, é dicir, tratamos de recobrar esa proximidade ao cliente de outrora, cando este era máis un socio (ao que había que tratar moi ben) que unha persoa anónima. Para iso, algúns distribuidores estamos a reforzar as seccións de venda tradicional asistida para facilitar o contacto co cliente e mellorar a súa experiencia de compra; estamos a mellorar nos protocolos ou guías de atención ao cliente en cada sección, co fin de que este sinta que compra «no seu» establecemento. Hoxe en día, a maioría dos comercios fallamos na atención ao cliente, dado que a orientación maioritaria é a de produción, que trata de realizar as operacións co mellor custo posible. Con todo, sentirse ben, sentirse «humano», coñecer as persoas e ter un bo trato con elas seguen sendo elementos moi destacados, algunhas das razóns claves, para elixir a que establecemento ir comprar.

E que dicir dos frescos. Se sempre estiveron intimamente unidos á proximidade, nestes tempos cobran unha forza renovada, xa que o consumidor está a tomar unha conciencia crecente da importancia dunha alimentación saudable e do axeitado de consumir preferentemente produtos menos procesados, para coidar de si mesmos e dos seus. Os índices de obesidade foron crescendo no primeiro mundo, e, en particular, a obesidade infantil. A sociedade, as institucións e Eroski en

particular, cremos firmemente no poder dos alimentos frescos para unha alimentación máis sa. Isto encaixa á perfección co comercio de proximidade dos novos tempos.

Outro aspecto que cambiou é o acceso á tecnoloxía, que medra de xeito exponencial tanto pola innovación dixital a disposición do comercio, como pola velocidade de dixitalización xeral da sociedade. Dispoñemos de ferramentas que nos permiten e permitirán saber moitas cousas dos clientes no mesmo momento no que esteamos a interactuar con eles e isto axudaranos a avanzar nunha relación máis próxima, cubrindo de forma exquisita as súas necesidades.

Hoxe a proximidade está máis vixente ca nunca. A relevancia do tempo para os clientes e o que iso supón para os servizos, horarios, que ofrece un establecemento, unido a unha variedade elixida para cubrir a necesidade inmediata, «agora» ou «hoxe», son os que dan orixe ao formato de tenda de conveniencia, que realmente é un formato de máxima proximidade.

Isto é, hoxe en día, unha revolución nas cidades que se irá estendendo de maneira inexorable segundo vaia cambiando a sociedade.

Na «nova» proximidade, os vectores de éxito indiscutibles seguen vindo ligados á profesionalidade do comercio, é dicir, á especialización dos empregados e á atención e servizo que estes sexan capaces de prestar aos clientes, sobre todo nos produtos frescos que requiren de maior coñecemento, explicación e manipulación. En definitiva, a mesma razón de ser de hai cincuenta anos. O que cambia agora é a presenza de variedades amplas, con preparacións segundo usos, unha experiencia de compra modernizada cunha atención

orientada máis ao cliente que ao produto e máis servizos asociados.

En conclusión, despois de máis de trinta anos do establecemento hexemónico das grandes superficies comerciais na periferia das cidades, hoxe os actores públicos e privados coinciden en axexar un futuro máis ponderado cara a un modelo de comercio máis próximo aos consumidores, en paralelo ao desenvolvemento do comercio electrónico. Porque, ademais do anovamento das tendas de proximidade, ao novo escenario únese a irrupción das tendas de «conveniencia».

Ese renacer da proximidade non se debe tanto ao regreso a unhas relacións sociais de barrio, a un concepto de «small is beautiful», como ao desenvolvemento de necesidades cubertas pola oportunidade/comodidade da compra próxima ou conveniente, ao concepto de rapidez, inmediatez, a pé de rúa, agora mesmo (street food, On-the-go, here & now, take away, food truck). A expectativa é obter fáciles solucións de consumo en calquera momento e lugar para quen non dispón de moito tempo. Son fórmulas innovadoras para un acelerado estilo de vida. E se a compra de proximidade se pode cualificar como a do «hoxe», a conveniencia é a compra do «agora».



Sección de chacinaría de supermercado na década dos 80.

Neste concepto de conveniencia, unha nova sección que destacará no futuro será a da comida preparada. Nas décadas pasadas foron a carnizaría e a peixaría as seccións tractoras, pero no futuro, o protagonismo irá virando cara aos produtos listos para comer. E isto inclúe pratos preparados e produtos case terminados, de todas as variantes, prezos, gustos e variedades.

Evidentemente, a esixencia de dispoñibilidade tamén influirá de forma determinante na ampliación dos horarios de apertura dos establecementos clásicos ou na proliferación de establecementos que xa tiñan horarios amplos e que integrarán a oferta de alimentación como parte do seu servizo (hostalería, gasolineras...)

Segue habendo clientes, e por tanto mercado, para os establecementos de atracción, para os grandes centros comerciais periféricos, pero terán que superar novas barreiras impulsadas por un estilo de vida máis acelerado e os efectos da instalación na mente do consumidor do principio «quéroo xa, téño xa».



Sección de chacinaría do hipermercado Eroski Eibar en 2000.

Chega a canle on line, outra gran tendencia reforzadora da proximidade (cando esta é sinónimo do inmediato) que se materializa nos cambios de comportamento dos consumidores polo uso masivo das novas tecnoloxías.

Hoxe a información propágase a gran velocidade. O mundo é inmediato e os coñecementos chegan ao consumidor/usuario por moitos medios e a gran velocidade. A proximidade das cousas fai que a empresa, o mundo, deba ir máis rápido. Pero a urxencia vólvenos intolerantes ante a espera. Por iso, a vida dixitalizada obriga ás empresas para competir por conquistar a oportunidade. E gañan as organizacións que son máis rápidas á hora de xerar contidos que, ademais, teñen que ser de calidade e estar ben colocados na rede. A transformación dixital fai que o tesouro dunha compañía radique na calidade dos seus modelos de predición para competir pola oportunidade: por acertar coa proposta precisa, no momento xusto, coa forma axeitada e co mellor custo. E isto é un concepto radicalmente distinto da proximidade.

Desenvolvemos unha estratexia de múltiples canles, combinando o servizo a domicilio con diversas opcións de recollida do pedido na tenda, que nos está permitindo competir axeitadamente na canle on line. Nesta forma de compra de alimentación somos un dos mellores distribuidores; e fomos recoñecidos como o mellor supermercado on line de alimentación. Unha das nosas características é a elevada presenza de produtos frescos na cesta da compra on line. Este é un bo indicador da alta confianza do consumidor na nosa marca e servizo.

Xulgado con ollos de hai cincuenta anos, poderíamos cualificar ao consumidor da época actual como impaciente, acelerado e cambiante. Diríamos que tolera mal a frustración de non atopar, xa mesmo, o que busca, ou de que conseguilo lle custe demasiado esforzo. Na era dixital, reducir o esforzo do cliente pode multiplicar os beneficios nun mercado que premia a accesibilidade, porque o ben máis escaso é o tempo.

Tamén na proximidade hai que ter en conta a contorna que rodea o establecemento (a vila, o barrio, o distrito). A nosa vocación de revertir parte dos beneficios na sociedade e de avanzar cara a un modelo máis sustentable, son valores que poñemos en práctica, apoiando as iniciativas que se crean na contorna máis próxima de cada unha das nosas tendas.

Así, a proximidade seguirá sendo un eixo importante para o cliente, en termos de

A TENDA DO FUTURO

A realidade da tenda futura estará condicionada, coma sempre, polos cambios no comportamento do consumidor. Xa hoxe é unha realidade crecente que o cliente quere dedicar cada vez unha menor parte do seu tempo a unha compra rutiniera, e que a tecnoloxía, o dixital, facilítalo. Por iso, a tenda do futuro será próxima e este concepto, o de proximidade, evolucionará para mesurar variables dos tres modelos existentes na actualidade (a compra de proximidade ou próxima á túa casa, de cesta pequena e que a miúdo se realiza a pé; a de atracción, para máis dunha semana, cun peso menor dos produtos frescos e que adoita facerse fóra da cidade e require coche, e a de conveniencia, que é unha tenda de proximidade rabiosa, moi pegada ao fogar, debaixo de casa, ou xunto á oficina ou ao paso, e que dá resposta á falta de tempo e o aquí e agora). O consumidor terá de todo na súa tenda máis próxima, e alí poderá coller o que está presente ou o que se encarga a distancia. Terao cando o queira, de xeito inmediato, dependendo só do prezo que estea disposto a pagar por iso. O prezo dependerá do valor asociado ao servizo ofrecido e ao valor outorgado á calidade dos produtos de cada tenda. A marca propia cambiará, incrementará as súas prestacións e a súa vinculación aos valores da empresa. Os servizos cobrarán unha importancia absoluta, sobre todo o de ser impecable no seu cumprimento, e o consumidor será moi crítico cos erros. A tenda física terá un valor crecente para algunhas compras: nun mundo dixitalizado, o valor do experto, a súa profesionalidade, será un dos grandes factores que marque a elección do establecemento. A proximidade humana será un valor en alza. Como o será a proximidade emocional a temas de interese xeral, querendo contribuír a un mundo mellor, máis sustentable, máis local.



Sección de peixaría no hipermercado Eroski Urbil en 2017.

proximidade co vendedor, de conveniencia, de produtos locais e produtos frescos en xeral. Pero dentro dun mercado cada vez máis relacionado entre si e con máis opcións, é obvio que a proximidade terá que seguir competindo, non xa só cos centros comerciais, senón co novo mundo dixital, que non fixo máis que comezar a rodar. Imos ter que inventarnos novamente e adaptarnos aos novos escenarios, como ocorreu noutros momentos destes cincuenta anos, para ser capaces de atraer a un consumidor cada vez máis esixente.

Proximidade

Antonio Agustín

Licenciado en Filosofía e MBA por IESE. Experto en Distribución Comercial. Consultor

*Na guerra, como no amor;
é necesario verse de preto para rematar.*

Napoleón

A proximidade (termo feminino) vén ser, segundo a súa definición orixinal, a calidade do próximo. Isto é, aquilo que está a pouca distancia —espacial ou temporal— dun punto que se toma como referencia. A distancia é, pois, o noso concepto clave que tratar.

Desde o punto de vista comercial (de compra e venda), a proximidade pode ser interpretada desde dúas perspectivas. En primeiro lugar está a distancia do comprador respecto ao momento de venda (o preto ou lonxe que este está) e en segundo, a que media entre o centro de produción e o lugar de exposición dos produtos para a súa venda. Na primeira perspectiva falaríamos de compra de proximidade e na segunda, de produtos de proximidade.

Sendo estritos, na primeira acepción deberíamos incluír o mundo do comercio on line, xa que a tenda virtual, aínda que sexa iso, virtual, é a máis próxima ao comprador. A tableta, o teléfono ou o televisor na órbita do «fogar» (definido como doce —*sweet*—) son unha

auténtica revolución que permite que o afastado (outras tendas como as do meu barrio) entren pola porta da fibra óptica e consigan estar sempre á vista e moi preto do corazón.

Establecementos de proximidade son aqueles que están ao alcance da man (a poucos minutos do noso centro de operacións persoal), ben fornecidos, rexentados ou atendidos por persoas mentalizadas e adestradas para aprender o noso nome e asocialo á nosa cara, con andeis que nos provén de todo o que precisamos para vivir, e que nos permiten, ademais, gozar da elección: froitarías, polarías, peixarías que son visitadas habitualmente (mellor dito, frecuentemente) polos veciños «cada vez que as precisan».

Fronte a eles, os seus «contrarios» son as tendas do mundo de «destino» que pretenden cubrir as súas necesidades en puntos de venda que deseñaron en plan «*one shot*» con dúas consignas que as definen e amparan: tempo (o tempo é ouro, non o perda indo moitas veces a moitas tendas e con demasiada frecuencia a comprar) e prezo. En definitiva, «aforro».

As diferenzas entre unhas e outras faranse evidentes ao derivar estas variables que

definen o tipo de visita que dispensa o comprador.

Aínda sabendo que xeneralizar é errar, a compra de destino móstrase moito máis racional en comparación coa de proximidade, moito máis emocional.

Ata certo punto poderíamos emparentar a compra de destino coa caza e a da proximidade, coa horta e a agricultura tradicional. O cazador marcha de viaxe buscando noutras paraxes a peza mellor, mentres que o agricultor se inclina por seleccionala entre as da terroreira habitual. O errante —destino— avoga máis polo «aquí te pillo, aquí te mato» cun horizonte a curto prazo, mentres o sedentario —proximidade— se decanta polo longo prazo que lle esixe a continuada relación co medio e cos demais.

Que é a proximidade. Tipos

Por outra banda, o concepto de proximidade permite unha tripla clasificación entre física, temporal e sentimental. Física, está claro o que significa: no radio próximo das operacións de desprazamento habitual (isto é, preto do fogar, preto do traballo ou ben dacadalo dos dous). Xa anticipamos algúns conceptos.

Temporal, refírese á urxencia horaria do gozar (o que está preto en distancia, non necesariamente é próximo en tempo... nin o adquirido de forma virtual é inmediatamente accesible).

Por definición, a compra de proximidade implica un goce inmediato (e a que é on line, se quere estar aí, tamén).

Finalmente, proximidade sentimental vén ser unha maneira parecida de enfocar as cousas (cando sentimos afinidade ou proximidade con outra persoa, por exemplo). Ten que ver co concepto de «moi parecido ao fogar» de continuidade do doce fogar, *sweet fogar*. Isto tamén é proximidade. As tendas frías na súa exposición e ambiente, sen persoal ou persoal máis eficiente que amable, que non son continuidade directa do fogar, non xogan a ser proximidade.

O afastado e o próximo

O próximo é mellor que o afastado? Mellor a proximidade que o destino?

O mundo é un concepto abstracto fronte ao barrio. Lonxe e moito tempo van en contra —vímolo xa— de aforro e aproveitamento da dispoñibilidade temporal.

No ámbito político, por poñer outro exemplo, a proximidade xorde como valor en alza. A proximidade é un vector que permite articular xestións enfocadas aos problemas concretos da cidadanía. Aparecen constantemente novos políticos que xorden unxidos por causas próximas como a vivenda social, os recursos enerxéticos, a economía colaboradora e que se enfrontan a outros de enfoque máis tradicional ou global.

De feito, unha das tensións políticas máis polares é a que se crea entre o afastado e o

próximo: os inmigrantes e a súa cultura fronte á forma de vida dos indíxenas. *American first*, tensións nacionalistas e orgullo, ás veces esaxerado, de pertencer ao barrio son mostras actuais deste municipalismo rampante.

A tendencia apuntada obedece, ademais, a un feito incuestionable: as cidades van a máis. Desde as grandes urbes illadas de Mesopotamia, de 4000 ou 5000 anos a. C., o mundo moveuse sen parar: hoxe a metade da poboación vive en «espazos» de 300.000 almas ou máis. Celebrados estudos demostran que esta tendencia avanza e que en poucos anos nos concentraremos en cidades o 75% da poboación de Europa e o 82% da de Estados Unidos. Na actualidade un dato que retrata este feito é que en só 600 agrupacións urbanas está concentrada o 23% da poboación e o 55% de PIB mundial.

Eu e os demais

Un dos equilibrios vitais esenciais que explica o ser humano refírese ao eu e a relación cos demais.

A distancia entre o eu e o mundo ten varios estadios: o eu próximo (a miña familia, a miña rúa, os meus amigos), o mundo alleo (a mesma lingua, parecidas expresións, mesmos costumes e horarios) e o mundo estraño, a isócrona máis afastada, na que se confunden países ou continentes remotos con idiomas descoñecidos e criterios diferentes para interpretar o mundo.

O concepto de proximidade está no ámbito do eu e a relación co próximo. No do eu, está todo aquilo que nos comunica directamente cos demais: o teléfono, o televisor ou o ordenador.

Antropólogos falan doutras clasificacións de distancias e zonas vitais: a íntima (todo aquilo que existe a menos dun metro da nosa intimidade), a persoal (a un ou dous metros), a social (a tres) e a pública, que sería a que está máis aló dos tres. Isto serve para recalcar que o mundo on line antes citado está entre o máis próximo-próximo ao individuo.

Atención, con todo, aos feitos, porque ser próximo non é «estar en», senón «estar preto de»... e «estar en ou moi preto de» como o mundo dixital —comentouse liñas atrás— non implica estar na órbita do doce fogar ou do corazón. Sexa quen sexa, terao que gañar.

A distancia óptima

*Para descubrir o amor fai falta
ter moi preto a unba muller.
Para que este amor se disipe hai
que seguir téndoa demasiado preto.*

Noel Clarasó

Existe un concepto en psicoloxía animal que se aplica certamente a este punto: a «zona de fuxida». Cando calquera ser humano se achega aos poucos a un animal, chega un momento no que este se sente ameazado ao

comprobar que a súa fuxida está comprometida. A súa reacción previsible nese caso será o ataque, independentemente da forza do adversario, o equilibrio das forzas ou da análise de custo-beneficio. Noutras palabras, a reacción natural ante unha mensaxe ou unha canle que resulte excesivamente incisiva e retardadora pode ser unha intensa, irracional e airada reacción de negación e incompatibilidade.

En determinadas ocasións, ademais, dános por cambiar o rexistro habitual de veciños-perfectos-amables a outro que non ten nin nome nin barrio: o anonimato. Nese delicado, necesario e máis ou menos frecuente episodio de mutación rompe o encanto tranquilo da «dozura» cotiá en busca doutras experiencias máis canallas e menos esixentes nas que non se esixen nin familiaridade nin bo carácter.

No círculo máis próximo están os tesouros (na proximidade): o eu, o amor (no ámbito da sensibilidade e, polo tanto, non se pode encadrar), o sentimento de felicidade e a amizade. E, con eles, os xestos de máis valor: bágoas, bicos, abrazos, emocións, tristeza..., moi difíciles de trasladar ao mundo virtual.

O problema máis radical consistirá en dilucidar onde está o límite entre o próximo e o afastado, a proximidade e o destino. Preto, o súper de barrio, na esquina e a poucos metros —minutos— e, lonxe, o hiper, que esixe o automóbil para ir.

O sistema de control consistirá, precisamente, en medir que supón xustamente «ir».

Se a proximidade é convivencia e familiaridade, o destino é a xustificación para saír do próximo e iniciar o desprazamento.

O desaxuste das expectativas coa realidade conducirá inevitablemente ao desagrado, que pode ser de dous tipos: ou que o próximo non sirva porque non complementa o carrete diario ou que o destino non complete as casas de abundancia, caprichos e variedade xeral.

O «lugar» do próximo debería asimilarse ao cómodo espazo no que vivimos: barrio dentro dunha cidade, paisaxe vital, espírito gregario e mesmo orgullo de pertenza, o mellor pastel, a mellor festa maior, o mellor equipo de fútbol... en definitiva, as mellores tendas e os mellores produtos. O «lugar» do próximo é a extensión natural do eu e do fogar.

Cales son os beneficios da proximidade?

Sexan por parte do comprador ou do produto podemos clasificalos polo seu aforro, contribución aos ingresos ou beneficio adicional.

En termos de aforro

- Menos transporte (de compradores cara á tenda —viaxes máis curtos— e de provedores tamén —ao ser máis locais—), coa consecuente inferior produción de CO₂. O consumidor que vai ás tendas

móvese grazas á súa propia tracción animal e os provedores, ao ser máis próximos, reclaman menos movementos de alí para acá.

- Menos embalaxes. Lóxicos para percorridos longos nos produtos para vender e nos compradores que ao recorrer á proximidade compran menos cada vez, aínda que vaian máis. A consecuencia: menos caixas, cartón, plásticos, paletas e demais.

En termos de ingreso

- Promoción da economía local en termos de empregos (os traballos que antes se daban en orixe agora localízanse máis).
- Promoción da economía local en termos de provedores e empresas: para os produtores de dimensión pequena e mediana é unha oportunidade. «O pequeno —e próximo— é fermoso» é unha consigna que vai a máis fronte a outras, recentes, que exaltaban, como valor máximo, o global (froito á súa vez da progresión).

- Promoción de variedades locais, quizais ata hai pouco agónicas ou en desuso e que hoxe compensan o sacrificio de opción e elección que comporta unha oferta máis universal.

Outros beneficios extras son:

- Mellora do control sobre a orixe dos produtos e da rastrexabilidade.
- Estreitamento das relacións persoais coa comunidade.
- Maior coñecemento do próximo e dos seus valores...

Para finalizar

De todo o visto nesta sección pódese concluír que quen sexa capaz de poñer marca, sinal de prestixio, outorgar afinidade e en especial dar continuidade ao próximo co eu e o fogar, poñerlle ao gato un dos cascabeis máis difíciles de levar: Que a tenda se converta nun apéndice do íntimo, en grao sumo familiar... que forme parte natural do día a día, da primeira coroa do eu.

A proximidade é, sen dúbida, unha das palabras clave do *retail*.

2.3

Provedores: unha interdependencia virtuosa

Beatriz Santos

Directora Comercial

Vicente Gómez

Director Comercial (1988-2010)

Gotzon Elizburu

Director de Compras Alimentación (2004-2012)

Todo negocio que non é rendible para a outra parte acabará por non selo para ti. Unicamente un negocio que conduce á satisfacción mutua pode ser renovado.

B. C. Forbes

A historia da repartición da cadea de valor

Nacemos nunha época na que os grandes fabricantes dominaban a negociación e imponían ao distribuidor un poder case absoluto. Actuaban cunha concepción patrimonial dos lineais da tenda e eles determinaban a repartición na cadea de valor. Unha relación tutelada e nun réxime bastante parecido ao feudal. A minoría de idade do comercio español e o poderoso capital económico e de coñecementos dos grandes fabricantes xustificaban dabondo esa relación de forzas.

Nese contexto, os primeiros intentos desta cooperativa, que pretendía vender máis barato aos seus socios e opinar sobre o deseño do produto, ou do seu prezo ou da promoción e por tanto sobre a repartición de marxes, topáronse co rexeitamento da fabricación —que boicoteou a nosa pretensión ata coa negativa de subministración—. Unicamente foi posible acadar, bastantes anos máis tarde, un certo equilibrio e repartición de marxes cando alcanzamos os volumes suficientes, as cotas significativas en mercados e un recoñecemento de marca notorio (da insignia, de cada marca propia e de cada un dos artigos), e sempre sendo conscientes de que un non ten o que merece, senón o que negocia.

Estes tres parámetros (volume, cota de mercado e notoriedade de marca) tan capitais na nosa actividade impulsan o crecemento. Para alcanzar o primeiro deles, un limiar básico en volume, Eroski, coma outros distribuidores, precisou reforzalo en toda a súa historia a través das centrais de compra, nacionais e internacionais.

Dada a vocación, non única, pero si xeneralizada dos axentes, tanto dos tradicionais, fabricantes, como dos novos, distribuidores, de dominar a cadea de valor e a súa retribución, a acción e o equilibrio alcanzado será moi diferente segundo as categorías de produto das que falemos ou mesmo da tipoloxía de artigo que elixamos, xa sexa básico, de prestacións ou premium.

As marcas líderes farán valer o seu dominio na mente do cliente co seu esforzo investidor en innovación e creación de necesidades de exclusiva satisfacción, marketing, o que lles permite manter o seu dominio do valor e a repartición de marxes, non sempre á conta do distribuidor. Efectivamente, a concentración de fabricantes e distribuidores existente no mercado actual non aconsella veleidades de ningún deles e todos nos necesitamos. As centrais de compra internacionais, neste caso para equilibrar o poder de diálogo coas multinacionais, permitíronnos estar no club dos elixidos e evitar calquera perigosa discriminación.

Os produtos básicos son aqueles que tradicionalmente colonizaron con máis fortaleza o mercado as marcas propias. A nosa participación nas decisións inclúe a cadea de valor, pero as marxes para Eroski estiveron moi condicionadas polos diferentes e non desprezables obxectivos por conseguir: prezo, posición, diferenciación ou fidelidade.

O diálogo e colaboración mutua son máis obrigadas neste caso. A contribución de Eroski para minimizar custos é vital en determinados procesos comerciais e loxísticos, directos e/ou no seu correspondente impacto no proceso de fabricación. As centrais de compra, ademais de axudar na procura de provedores axeitados, permitiron achegar os volumes de suficiente eficiencia e atractivo.

E é nos produtos frescos, procedentes dun sector menos estruturado a pesar da súa industrialización progresiva, onde tivemos ocos para a actuación *ad hoc* na cadea de valor e estivemos implicados con gran vocación en deseñar procesos e cadeas de valor propios. Desde os nosos primeiros anos, a participación en iniciativas compartidas coas cooperativas agroalimentarias do Grupo Mondragón ou outras empresas ou IGP dos nosos mercados foi constante. Hoxe, os produtos frescos locais alcanzaron unha gran presenza e visibilidade dentro da posición Eroski Contigo. Os esixentes requirimentos de calidade aplicados ás marcas propias nos produtos frescos úrxennos intervir na cadea de valor coa esperanza de que o consumidor os valore positivamente.

O rol do fabricante en Eroski

A relación entre Eroski e os fabricantes provedores, a pesar dos tutelados inicios e das periódicas tensións de adecuación ás demandas económicas ou cualitativas do mercado, estivo marcada máis pola colaboración que polo oportunismo, máis polo acordo que pola poxa, máis pola permanencia que pola temporalidade. Foron cincuenta anos de desenvolvemento conxunto, cun relato que se foi adaptando ao desenvolvemento da propia sociedade e no que o concepto de colaboración foi de menos a máis ata os nosos días. Hoxe dificilmente se entendería unha relación sen unha mirada compartida do negocio, dos clientes, do consumidor en xeral, transcendendo ao comercio e coa vocación de achegar á mellora da sociedade na que vivimos. Na medida na que se foi gañando confianza nos modelos colaboradores, polos resultados obtidos, foise avanzando neste tipo de relacións. A evolución foi moi notoria, cunha maior apertura a compartir visión, estratexia e formación da proposta comercial que facemos aos consumidores. E o 50 aniversario significa en si mesmo a ratificación do ben máis prezado en calquera relación empresarial para todos os axentes que nos acompañaron arriscando no negocio compartido: a continuidade ao longo do tempo e o mantemento dos compromisos comerciais, económicos e financeiros.

Os nosos provedores son axentes activos na configuración da nosa proposta de negocio, da especificamente nosa, que será distinta á doutros distribuidores. E contribúen ao longo de todo o proceso da cadea de valor á conquista da satisfacción dos consumidores. Son, por tanto, colaboradores necesarios e claramente estratéxicos. Sen a súa contribución nos distintos ámbitos de xestión, non poderíamos facer o que queremos.



Encontro con provedores de Navarra en 2013.

A relación cos fabricantes susténtase na necesidade mutua, nunha xestión suficientemente equilibrada desa necesidade, e en consecuencia, na construción dunha confianza, onde as persoas son protagonistas. Ese equilibrio suficiente depende do rol de cada provedor e, como consecuencia diso, a relación será diferente. Habará provedores que dominen a categoría e a relación con eles será para facer que a categoría medre, que a rendibilidade veña dunha colaboración para o desenvolvemento do negocio, onde a Innovación faga medrar a categoría e non só o provedor. Outros, menos líderes, que compiten con eles deberán sumarse a esa bóla positiva achegando unha rendibilidade por unidade maior, e unha rotación axeitada. Habará outros pequenos provedores que, a pesar do seu tamaño, poidan achegar diferencial en produto ou solucións sobre a competencia, e ser moi importantes na achega coa devandita diferenciación á nosa posición.

As relacións cos provedores baséanse sobre todo nas posicións de poder. Relación de poder é igual a relación de dependencia; e a súa influencia é determinante na atribución e repartición do valor engadido. A *información* é factor crítico na xestión do poder, quen dispón dela ten

vantaxe. Se o poder está no provedor, e é un dinamizador da categoría, haberá que negociar con el actividade e marxe suficiente. Se o poder está no distribuidor, corresponde a este manter o interese da colaboración, asegurando a sostibilidade da relación a longo prazo, e apoiando a evolución do fabricante aos escenarios de futuro previstos. O poder non se pide, tómase.

O QUE APRENDEMOS DOS FABRICANTES

As diferentes realidades e sensibilidades dos nosos provedores fóronnos enriquecendo e configuraron o que somos, o que conxuntamente ofrecemos aos consumidores. Así, o coñecemento do cliente que as grandes multinacionais tiveron sempre, a creación conxunta con este para o desenvolvemento da innovación, o seu dominio da cadea de valor, por exemplo, foron sempre un acicate. E a súa visión das tendencias mundiais foi, tamén, unha xanela permanentemente aberta á aprendizaxe, tanto en materia comercial como de xestión.

En canto á eficiencia, a necesaria obsesión dos provedores de marca propia por axustar a ecuación de valor-prezo axudounos a identificar o realmente valioso para os nosos clientes e a eliminar todo aquilo que é superfluo. Ese mecanismo de xestión é de alta valía non só para o desenvolvemento dos produtos, senón para a súa incorporación na cadea loxística desde o provedor ata na xestión da reposición nos lineais, e deu no seu día como resultado o desenvolvemento dun elemento clave: as caixas expositoras.

A riqueza do tecido empresarial agroalimentario de ámbito nacional permitiunos promover plans para o impulso de negocio conxunto cunha mirada a longo prazo e cunha sensibilidade especial cara aos pequenos produtores locais, dada a nosa crenza no necesario desenvolvemento das economías locais, fixo que atopemos uns compañeiros de viaxe que nos axudaron a elevar os listóns na materia.

E con todo, estamos a falar de colaboración. Ata o que se representa como enfrontamento debe deixar a salvo un mínimo acordo sobre a repartición do valor engadido. Unha ruptura de relacións é un fracaso para as partes. As regras básicas da colaboración son a transparencia, compartindo información con lealdade; coincidencia e aliñación de estratexias, con obxectivos sinxelos, claros e ambiciosos, pero alcanzables; destinar os recursos e forzas suficientes e sustentables no tempo, e facelo con equipos transversais de ambas as compañías, que asumisen o proxecto como propio... E por suposto a implicación dos máis altos niveis directivos: o aval da alta dirección ten gran influencia nos acordos, na súa estabilidade, na súa bondade e no seu éxito. Porque as decisións poderán ser estratéxicas e tomarse con visión de medio/longo prazo, co suficiente rango para evitar diverxencias posteriores e, en consecuencia, xerarán mellores produtos e menores custos de maneira estable.

Os nosos principios —responsabilidade social, valor do consumidor— favoreceron sempre os compromisos coa saúde alimentaria, o vínculo coa contorna próxima e o apoio punteiro a políticas progresistas de respecto á natureza. A consecución destes obxectivos en Eroski soamente foi posible

co desenvolvemento de políticas e ferramentas compartidas co fabricante. Como, por citar algunhas, o pioneiro laboratorio propio, a homologación posterior de procesos de fabricación e provedores, a posta en marcha de iniciativas de colaboración con empresas e asociacións agroalimentarias ou o lanzamento de campañas de información e comunicación apoiadas en accións de laboriosa loita (xa fóra contra as hormonas na alimentación animal, os conservantes ou os CFC, por suposto con aqueles provedores dispostos a iso).

Desenvolvemos unha estratexia de relación e colaboración adaptada ás achegas que cada tipo de fabricante pode realizar, tanto desde o punto de vista dos consumidores, como desde as diversas contribucións ao desenvolvemento comercial das nosas tendas. Así, podemos clasificar conceptualmente aos fabricantes en grandes grupos con alcance, obxectivos e políticas de desenvolvemento ben diferenciados. Esta clasificación ofrece catro tipos de relacións cos fabricantes.

Por unha banda, a nosa relación coas pemes e con foco nas microempresas locais. Cun claro propósito: contribuír á promoción dun tecido industrial próximo, potente e sustentable. No desenvolvemento de compromisos públicos que Eroski lanzou en 2012, enfócanse tres ámbitos de xestión, que pasan por ofrecer máis produtos locais nas nosas tendas e traballar da man dos produtores locais, escoitando as súas necesidades, creando puntos de encontro onde compartir as súas necesidades e, en definitiva, favorecer o seu crecemento empresarial.

Por outro, a colaboración cos grandes provedores multinacionais, co foco no desenvolvemento da categoría, o entendemento do consumidor e o desenvolvemento de plans de negocio conxuntos. Este grupo de provedores son pioneiros no desenvolvemento de innovación, no coñecemento do consumidor, nas novas técnicas para o desenvolvemento da categoría, etcétera. Traballamos da súa man para mellorar as propostas comerciais e avanzar nunha mellor cobertura de necesidades dos nosos consumidores. Este formato permítenos adquirir os avances en xestión sobre toda a cadea de valor e obter as aprendizaxes necesarias para aplicarlos ao resto dos provedores. A eficiencia é un eixo claro na xestión.

ALGÚNS ELOXIOS QUE RECIBIMOS

Polo desenvolvemento dos compromisos coas pemes e os modelos de cooperación a longo prazo con provedores.

Eroski, está considerado, por boca dos seus propios provedores en recentes estudos, un distribuidor que destaca por encima doutros na xestión compartida da información para o desenvolvemento das propostas comerciais e os plans de negocio que logren os obxectivos perseguidos.

En materia de saúde, nós sempre fomos recoñecidos como referentes no sector. Desenvolvemos, cos nosos provedores, avances neste ámbito, con melloras nutricionais e de compoñentes dos produtos, así como coa súa presenza nos envases por medio do semáforo nutricional.

Nun terceiro grupo podemos clasificar aos provedores de produtos frescos. Con algúns deles establecemos relacións de colaboración a longo prazo. Nunha tenda, como a de Eroski, onde a oferta de produtos frescos quere ser fundamental para conquistar o aprecio do cliente, as alianzas cos produtores agroalimentarios facilitan a boa resposta e permiten asegurar unha política comercial sustentable. Trátase dun modelo de relación ben ensaiado por Eroski desde o seu nacemento. Un estándar de colaboración baseado na transparencia, nunha mesma mirada sobre o futuro, en obxectivos compartidos —incluídos os sociais e de medio ambiente—, na procura permanente da diferenciación e na eficiencia.

E unha cuarta tipoloxía de provedores constitúena os fabricantes das nosas marcas, con quen alcanzamos solucións xenuínas e adaptadas ás tendencias dos consumidores. Trátase de provedores estratéxicos, porque neles delegamos parte importante da singularidade da nosa oferta. Os nosos produtos propios son os abandeirados das nosas políticas (prezo, calidade, saúde, sostibilidade, medio ambiente...) e dos nosos principais valores corporativos. Buscamos, conxuntamente co noso fabricante socio, como entender mellor ao consumidor e achegarlle avances en materia de uso, saúde e sostibilidade, así como unha mellora continua na ecuación de valor de cada un dos produtos. A enxeñaría de procesos, asegurando a eficiencia e a conexión co consumidor para entender as súas necesidades, é decisiva neste modelo de relación. E é a mellor proba de integración entre as políticas de Eroski e as do fabricante.

Acertamos neste envite. E o tamaño do empeño non era fácil, tendo en conta o peso institucional e a forza empresarial que demos sempre ás marcas propias —con porcentaxes de vendas que nalgúns familias se achegaban ao 50%—. Xulgando o pasado, non quedan dúbidas de que nos estivemos apoiando mutuamente —Eroski e os nosos provedores— e que o acerto na relación só se explica por traballar en interese mutuo (e non só do distribuidor), de xeito conxunto, e sen centrarse unicamente no prezo.

Podemos arriscar un prognóstico seguro sobre o escenario das nosas futuras relacións cos fabricantes: maior colaboración. Camiñamos cara a un maior entendemento e sobre cuestións máis críticas para os negocios de ambos. Haberá un compromiso maior e sobre asuntos máis estratéxicos, debido tanto á orientación no modo de xestionar as empresas como ás posibilidades que a tecnoloxía nos está abrindo.

A economía colaboradora, a cooperación, a procura de sinerxías entre iguais e entre diferentes son o que está a transformar a sociedade. Cada vez hai menos fronteiras cos competidores, e as alianzas van ocupando lugares inimaxinables hai poucos anos e igualmente ocorre entre os diferentes elos da cadea de valor, onde os procesos son compartidos e onde a xestión da información é algo que abre novos escenarios de cooperación. O *big data* introdúcenos nun mundo de altísimas posibilidades de avance, con cada vez maior coñecemento do consumidor e, con iso, coa capacidade de mellorar o desenvolvemento da proposta comercial.



Encontro con provedores de Alimentación celebrado no Palacio Euskalduna de Bilbo en 2017.

Esta nova era na xestión da colaboración podería moi ben ser a dun novo campo de xogo común onde poñer a contribuír as mellores competencias das partes. Unha época de menos fronteiras, cuns procesos de responsabilidades máis sombreadas e compartidas, onde a transparencia, a confianza e, por suposto, a fixación de metas comúns serán fundamentais para lograr o éxito destes novos modelos de cooperación. Talvez deica un pouco non sexa tan difícil imaxinar que un fabricante, analizando a información dos consumidores, poida profundar en maior medida na xestión propia dun distribuidor, xestionar os pedidos dos seus clientes, as variedades ou as promocións, todo aquilo que ten que ver coa parte máis personalizada de cada un dos consumidores.

Todas as variedades asociativas imaxinables con provedores estarán presentes no mercado, desde as exclusivas de marcas líderes ata a compra directa de colleitas locais, para conseguir unha oferta comercial satisfactoria para os clientes, distinta para Eroski e rendible para todos. Temos fundamentos e posición crible para propoñelo con ambición, experiencia para construílo e ferramentas para traballar de xeito conxunto cos provedores.

A relación entre distribuidores e fabricantes: no caso dos Mosqueteiros, os enfoques son necesariamente múltiples e diferentes

Didier Duhaupand

Presidente da Agrupación Os Mosqueteiros

Desde o principio, a Agrupación Os Mosqueteiros outorgou ás relacións entre distribuidores e fabricantes-provedores unha atención que ten diferentes matices e enfoques: o seu punto de vista non é o mesmo fronte aos sectores agrícolas, as pemes ou as multinacionais. O contexto, a índole e a dimensión dos provedores fan que haxa enfoques diferentes, e mostran a complexidade dun tema que é imposible abordar de forma monolítica.

Produtores e comerciantes

A ambición de volverse un actor en certos sectores económicos que estaban no seu momento pouco organizados ou en curso de estruturación, optar por ter baixo control as diferentes etapas da cadea de valor, o desexo de crear asociacións, a vontade de controlar o aprovisionamento: estes motivos explican, en parte, as diverxencias que existen entre Édouard Leclerc, fundador do «Movemento» eónimo, e Jean-Pierre Le Roch, fundador en

1969 do que pasou a ser a «Agrupación» «Os Mosqueteiros» e a insignia Intermarché.

Desde 1974, os Mosqueteiros lanzáronse ao proceso que os levou a ser «produtores e comerciantes» coa compra dunha peme do sector cárnico —á cal se foi engadindo a adquisición de plantas de produción agroalimentarias—. Máis tarde, nos anos 80, realizouse a compra de varios barcos de arrastre, o que marcou o inicio dunha aventura que transformou á agrupación na primeira frota francesa de pesca fresca. Co tempo, este modelo foise adaptando ás evolucións que se ían dando entre os consumidores, para os cales a rastrexabilidade e seguridade alimentaria, así como a calidade dunha alimentación saudable, volvéronse temas importantes. Isto é o que, neste momento, permite a Intermarché acompañar aos franceses cara a un *comer mellor*, con produtos de marca propia, que fabrica el mesmo, á altura desa ambición.

Como produtores e comerciantes, os Mosqueteiros son actualmente a primeira rede de

distribución alimentaria de proximidade e tamén o quinto operador agroalimentario en Francia, con sesenta e dúas fábricas que abastecen as tendas con produtos de marca propia.

A Agrupación traballa en cooperación con máis de 20.000 produtores asentados en Francia: establecemos, por exemplo, contratos de entre tres e cinco anos cos produtores de carne porcina con miras a garantir a comercialización de 700.000 porcos ao ano, e deica un pouco, un millón. Iniciamos así mesmo unha cooperación cos gandeiros para apoiálos no proceso de conversión á produción orgánica e axudarlles a producir mellor, garantíndolles, mediante un contrato que asinamos con eles, unha visibilidade sobre o futuro: comprometémonos na devandita cooperación a longo prazo, durante períodos que poden chegar aos doce anos.

Apoio á economía das rexións e apoio ás pemes

Esta posición vai da man dun respaldo incondicional á economía rexional, que é algo que forma parte do ADN dos Mosqueteiros na súa actividade comercial: a vontade de acurtar o circuíto e repartir mellor a cadea de valor é a pedra de toque desta estratexia.

Unha estratexia que se aplica non só aos sectores agrícolas, senón tamén ás pemes, locomotoras esenciais da economía local, que encarnan o espírito empresarial tan apreciado

polos Mosqueteiros, e tamén polos provedores, que son esenciais para a actividade da Agrupación.

Intermarché renova así cada ano a súa cooperación coa FEEF (Federación de Empresas e Empresarios de Francia) para promover o desenvolvemento da facturación de cada un —tomando tamén en consideración a especificidade das pemes—. Neste marco, mediante un concurso, selecciónanse cada ano produtos innovadores, que son premiados con varios meses facendo referencia dos mesmos en todos os puntos de venda Intermarché de Francia, ao prezo de venda preconizado polo industrial. Intermarché paga ás empresas laureadas toda a marxe xerada durante o devandito período, para así permitirlles financiar todos os esforzos despregados en investigación e desenvolvemento. Unha segunda etapa, sometida á votación dos clientes, dá lugar a un período de mención adicional dos produtos premiados.

Os grandes provedores internacionais

A Agrupación Os Mosqueteiros, que é unha rede de comerciantes independentes, tamén ha de poñerse no mesmo pé de igualdade non só cos provedores internacionais que se transformaron en potentes multinacionais a medida que se foron concentrando, senón tamén dos grandes grupos de distribución integrados. O enfoque distribuidores/provedores, cando se

trata da relación cos grandes grupos internacionais, é o que máis se adoita caricaturizar, e aparece como o único prototipo de relación..., con todo, só cobre unha parte da problemática. O desafío, para os distribuidores, consiste en recalcar que o seu enfoque é plural e múltiple —e non se pode reducir ao «choque de titáns» que a miúdo sae na primeira plana dos xornais.

E é que os fabricantes de produtos de gran consumo e os distribuidores forman dous elos dunha mesma cadea de valor. Necesítanse un a outro e son imprescindibles un para o outro á hora de optimizar os seus respectivos resultados. Todos han adaptarse aos cambios do mercado, ás evolucións dos ciclos económicos ou tecnolóxicos, así como ás variacións de consumo. Con todo, así ligados, a miúdo teñen diverxencias en canto á forma de abordar estes cambios ou en canto á cuestión de saber quen asumirá os custos das devanditas transformacións.

Novos retos

Os sectores agrícolas, as pemes, as multinacionais agroalimentarias; as grandes marcas e os actores da gran distribución...: a relación entre distribuidores e fabricantes é múltiple e non pode reducirse a un enfoque único.

As evolucións que estamos a vivir actualmente —transformación dixital, transformación das ferramentas, transformación dos usos, transformación das expectativas da sociedade

e do medio ambiente— obrigarán a que se integren nestes enfoques os cambios profundos e necesarios que se están dando. Son cambios múltiples, sobre os que todas e todos estamos advertidos, se non fósemos conscientes.

Redefinir a nosa vocación de distribuidores

Neste contexto no que as perspectivas futuras dan lugar a numerosas conxunturas, unha cousa é certa: os distribuidores van ter que enfrontarse a un desafío que os pon particularmente en apuros. De que estamos a falar?

Nun contexto de crecemento estrutural das vendas por Internet, cando os consumidores realizan as súas compras na web, estes teñen tendencia a utilizar cada vez máis ou ben un motor de busca, ou ben aplicacións dedicadas.

O que ocorre entón é que os comerciantes, a pesar de ser eles os que proporcionan toda a substancia a estas páxinas web e a estas aplicacións, vense desposuídos da súa clientela, literalmente, en beneficio dos provedores que entran directamente en relación cos consumidores, ou en beneficio de intermediarios que os orientan cara aos provedores.

Trátase dun gran desafío, xa que os comerciantes se atopan nunha situación de dependencia fronte a estes intermediarios, que son un punto de contacto obrigatorio para os consumidores nun número de sectores de actividade cada vez maior, como é o caso actualmente da restauración ou das viaxes.

Esta perspectiva fai que volvamos, máis ca nunca, á nosa vocación de distribuidores: debemos reformular a nosa «razón de ser» con respecto ás evolucións actuais. Isto representa un desafío tanto para Eroski como para a Agrupación dos Mosqueteiros, que celebran tanto un como a outra, o seu cincuenta aniversario en 2019.

Nesta nova definición do papel e das misións dos distribuidores, algúns poderán

basearse en verdadeiras conviccións que encarnaron ao longo da historia: é o caso da Agrupación dos Mosqueteiros co seu enfoque único de «produtores e comerciantes», así como tamén o é para a empresa e a marca Eroski, que proveñen da economía social e cooperativa. Son dúas situacións que, á marxe de todas as opcións que haberán de adoptar, danlles, desde xa, unha credibilidade única ante os consumidores.

2.4

Esperar emociones

Eva Ugarte

Directora de Marketing

Martín Gandiaga

Director Xeral de Caprabo

Oscar González

Director de Comunicación

Diego Llorente

Director Xeral de Forum Sport

Un bo relato empeza cun bo título.

Guy de Maupassant

A relación entre as marcas de distribución ou de *retail* e as marcas fabricante, a súa interacción co consumidor final, así como a súa evolución no tempo, constitúen unha interesante materia de estudo e reflexión. Ata hai unhas poucas décadas, o rol e relación entre as marcas de distribución e as marcas fabricante estableceuse sobre dous axiomas. Por unha banda, a marca fabricante (Nike, P&G, Unilever, por citar algunhas) especializábase na detección e/ou xeración das necesidades do cliente, no desenvolvemento de produto e en conseguir convertelo en obxecto de desexo por parte do consumidor. Por tanto, o desenvolvemento de capacidades nas áreas do deseño e a fabricación, así como na área de marketing, constituían os factores fundamentais para o seu desenvolvemento. Polo outro, e como consecuencia, a marca distribuidora (Walmart, Mediamarkt, Foot Locker, etcétera) especializábase en facer accesible ao consumidor os produtos máis desexables de cada vez un número maior de marcas fabricantes. Por iso, a habilidade para adaptar a oferta á demanda do consumidor, a eficiencia loxística e o desenvolvemento de espazos físicos atractivos e ben situados alzábanse como os elementos clave para o seu bo desempeño.

O papel da marca (de empresa, de produto, de servizo...) seguiu un progreso incrible na vida empresarial nestes cincuenta anos. Gañou en relevancia: de consideralo só un nome para diferenciarse a constituír o soporte que a compañía utiliza para transmitir o relato polo que quere ser recoñecida. O que é e o que promete. De desempeñar un rol puramente de rexistro hai décadas, a peza fundamental na construción da estratexia dunha empresa. E a soportar a marca a responsabilidade de transmitir a identidade e valores da compañía, e a promesa de recompensa coa que aspira á complacencia do cliente.

O proceso de *branding* (construción dunha marca) ocupa nas empresas a estratergos e non só a publicistas creativos. Algúns mestres da comunicación e do marketing gañaron unha merecida reputación entre os estudosos de ciencias sociais. Guías que brillan na empresa, pero tamén no mundo político (como vemos en época recente). Esta consideración ofrece un bo indicador da relevancia da arte.

Por suposto o sobresaliente non é o nome/ logotipo da marca, senón todo o que o estratergo conseguiu integrar no nome e transmitilo para conquistar e asegurar os clientes (moitos clientes) coa marca. Esa é a dificultade e o mérito da arte. Do mesmo xeito que non ten interese o dedo, senón a lúa que este sinala.

A marca pasa por ser o intanxible máis valioso do balance da empresa. O que vén significar polo menos dúas cousas: o papel decisivo na sostibilidade do proxecto empresarial e a laboriosa construción dese específico patrimonio.

Pensamento global, interconexión dos sistemas de información, redes sociais abertas e masivas, alta exposición do consumidor aos medios de comunicación, ausencia de barreiras na comunicación directa entre a empresa e o consumidor... non estarán lonxe de ser causas contributivas e, en todo caso, elementos fomentadores dunha nova forma de comunicarse cos consumidores.

Este modelo de relación traducíase en que a interacción no día a día co consumidor, o verdadeiro actor relevante e, polo tanto, o seu coñecemento, quedaba ao lado principalmente das marcas de distribución, o que sen dúbida outorgaba a estas unha posición estratéxica na negociación. Só a fortaleza e o desexo da marca fabricante ou do seu produto se constituía en

factor de equilibrio, e en ocasións de desequilibrio no seu favor (Coca Cola, Danone, Nike...).

Xa na década dos 80, a irrupción de modelos de negocio que se erixían en unificados de ambos os conceptos (como Zara, Ikea, Leroy Merlin, Decathlon ou Lidl) de forma parcial ou total, así como a aparición nas tendas de desenvolvementos cada vez máis profundos e competitivos de marcas propias (de maneira moi relevante en alimentación), ou a apertura de tendas monomarca directamente polas marcas fabricantes, supuxo unha primeira e importante crebadura das bases establecidas. Estes feitos, xunto ao avance da globalización, que tivo como efecto a posibilidade de ampliar os horizontes tanto para uns como para outros, trouxo como consecuencia que as bases sobre as que se asentaba a súa relación se fosen borrando de maneira paulatina pero inexorable, e con iso a proximidade de cada cal co cliente.

Neste contexto, Eroski é unha marca altamente recoñecida e é unha marca democrática, accesible para todos os segmentos de consumidores e sustentada nos valores cooperativos e de compromiso social. Foi evolucionando durante estes cincuenta anos ao ritmo dos cambios sociais, a evolución dos mercados e o propio desenvolvemento empresarial da cooperativa. Durante este tempo

CURIOSIDADES

«Eroski é un nome romanés?», preguntábanse os consumidores das cidades españolas nas que abrimos por primeira vez un hipermercado durante os anos 80 e 90. Evidentemente, non.

Comerco chamouse a empresa resultante da fusión inicial. Incompatibilidades no rexistro obrigaron un ano máis tarde a substituíla. Así nace a marca Eroski. O nome foi unha segunda boa opción e, aínda que Eroski non ten tradución, está relacionada con varias palabras en éuscaro, erosi, kide, toki (comprar, socio, lugar), e convértese a partir dese momento na insignia das tendas e na marca corporativa.

En 1977, Eroski fíxose tamén marca de produto. Fomos a primeira empresa de distribución en comercializar marca propia en España. A cor branca daqueles primeiros envases popularizou a expresión «marca branca» como denominación xenérica dos produtos con marca do distribuidor. A clave: un envase simple porque o relevante era o produto, que fose bo e tivese bo prezo, sen floreos. Os produtos de marca Eroski foron os únicos que durante moitos anos levaron no seu envoltorio o semáforo nutricional.

Tamén fomos os primeiros en incorporar os catro idiomas oficiais do Estado na embalaxe dos nosos produtos (éuscaro, castelán, galego e catalán); permite así que cada consumidor poida ler o seu produto na súa lingua preferida.



Produtos de marca propia, «marca branca», en 1978.

constituíu un nome e unha identidade que reflicte unha forma distinta de facer as cousas, propia dunha cooperativa. Pola súa banda, no referido aos produtos que levan a marca Eroski, eses produtos deben incorporar os valores diferenciais que representa a marca, aglutinando todas as actividades e outorgándolles coherencia e consistencia. Por exemplo, tras o recoñecemento de Eroski como unha asociación de consumidores, en 1984 a marca converteuse tamén nunha cabeceira editorial co lanzamento da revista *Eroskide*, dirixida a informar sobre temas de consumo aos socios da cooperativa —a partir de 1998, tras a creación de Fundación Eroski, pasa a ser desenvolva baixo a marca diferenciada *Consumer*.

O certo é que o recoñecemento social á marca Eroski fundamentouse no seu carácter cooperativo, a especialización en frescos das súas tendas e unha oferta competitiva en calidade-prezo. Hoxe recoñécesenos un alto compromiso polo desenvolvemento dos sectores agroalimentarios locais en cada unha das rexións onde desenvolvemos a nosa actuación, apostando sempre pola sostibilidade dun tecido produtivo amplamente diversificado. E no ámbito emocional, a relación de confianza e a proximidade co consumidor son tamén alicerces recoñecidos. Uns beneficios emocionais que foron expresados co slogan «Contigo», nado hai máis dunha década.

Crear unha marca (de produto, por exemplo) implica cumprir tres obxectivos: os clientes deben preferilo por encima doutras opcións, deben seguir preferíndoo de maneira continuada, non só unha vez, e deben estar dispostos a pagar máis (polo menos un pouco máis) por el que polas outras opcións. Todas as empresas estamos «obrigadas» a lograr unha boa marca. Esta



Imaxe da marca Eroski e o seu emblemático «E» na fachada de supermercado nas súas orixes.

elección da marca, do logotipo, dos envases, é unha das cuestións máis relevantes para as grandes empresas/marcas; de feito, é tan importante que adoitamos falar de grandes marcas máis que de grandes empresas.

No noso caso, a marca xurdiu non do típico encargo a unha axencia de publicidade, senón dun exercicio sinxelo de representación do propósito da nova cooperativa que se ía fundar: Comercio. Creábase unha empresa para facilitar ás persoas que puidesen «comprar» os produtos de alimentación. E detrás desta forma sinxela de elixir a marca para a empresa, xurdiu non só o nome, senón unha

E UNHA MARCA QUE É MOITAS MARCAS

Tendemos a pensar no futuro como o tempo da reinvencción, da continua transformación para adaptarnos a todos os cambios... Pero esa é xa a nosa historia. Nacemos para dar resposta ás necesidades básicas ao mellor prezo e fomos respondendo á sociedade en cada novo paso, ampliando o abanico da marca propia. Eroski Basic tenta representar a orixe da marca branca, en canto a ser o produto do aforro; Eroski Seleccionada representa a maior calidade posible, Eroski Natur é a específica de alimentos frescos con controis de garantía de calidade en orixes prestixiosas... E isto, claro, non se acaba aquí.



Imaxe da marca na fachada do supermercado Eroski Center Jolastokieta, en 2018.

representación na marca dos valores dos que se quería dotar: sinxeleza, honradez, transparencia, confianza, proximidade, consumidor.

Unha marca é unha representación mental. Unha combinación de emocións, de imaxes e outras asociacións que crean un modo de conexións no cerebro. Cando dicimos Eroski, que é o que nos vén á mente? Grandes hipermercados? Cooperativa de consumo? Empresa vasca? Xigante da distribución? Unha marca propia de confianza? Tendas cunha boa representación dos produtos frescos? Empresa solidaria? Haberá un pouco de todo, pero sen dúbida hai un factor común en moitas destas representacións mentais: o noso E, que leva coa marca desde o principio sen variar apenas. Somos bastante afeccionados aos cambios, melloras e renovacións, pero conservamos un dos símbolos máis importantes que temos, ese E que é recoñecido e representa ben os nosos valores.

Para que a marca sexa escollida unha e outra vez, a representación mental debe nutrirse de forma continuada. Por iso a repetición e a frecuencia son clave. Facer que os clientes vexan e experimenten a marca unha e outra vez mellora a súa familiaridade con ela. Temos a sorte de que



Unha das primeiras axencias de Viaxes Eroski.

estamos nun negocio no que a interacción cos clientes se realiza moitísimas veces durante o ano, o que nos permite mostrar a imaxe da marca tanto cos establecementos como cos produtos e coas persoas.

Unha marca debe despertar emocións, pero estas son efémeras, son só o paso previo para poder consolidar *a posteriori* algo moito máis estable: o sentimento. Son os sentimentos os que poden conducir a unha preferencia continuada. O que me fai volver comprar todos os días na mesma tenda é un sentimento positivo. Os sentimentos son duradeiros, xa que son construídos no tempo e reforzados polos hábitos.

Cando unha marca-produto ten claro un propósito, xera un determinado tipo de benestar continuado nos seus clientes. De aí que dea pé a un sentimento estable. E polo tanto a marca ten opcións de converterse nunha parte da vida das persoas-clientes.

Conseguimos crear ese sentimento positivo porque os nosos sinais de identidade son a preocupación polo benestar dos nosos clientes, pola confianza xerada, pola garantía de calidade, polo claro apoio á contorna e pola proximidade ao consumidor. Estes valores son os que lograron a conexión necesaria de sentimentos que lle fai dicir a un consumidor «esta é a miña marca», é o que conseguimos nestes cincuenta anos de historia.

Unha marca propia de confianza é un valor seguro. É a clave do negocio da distribución de hoxe en día non só porque o consumidor a demanda, senón porque é o vehículo que transmite os valores da empresa. A nosa é unha das nosas fortalezas e será, tamén no futuro, un elemento que poderemos aproveitar ao máximo para desenvolver outros negocios ou para crear novas alianzas de proxectos que teñan ao consumidor no centro de todo.

UNHA MARCA VERSÁTIL

A marca foi un gran elemento distintivo para consumidores, traballadores e franquías que formaron parte dos equipos internos. Tamén foi o concepto aglutinador para expandir unha forte cultura interna aos novos ámbitos máis aló da zona de orixe da cooperativa. A medida que avanzabamos no noso proxecto empresarial e apostabamos por unha estratexia multiformato a través de supermercados, hipermercados e autoservizos de franquías, a marca Eroski tivo que adaptarse e buscar segmentacións para dar resposta a distintos negocios mantendo unha identidade única e orixinal. Os grandes hipermercados sempre se denominaron Eroski por constituír a tenda máis completa, onde hai cabida para toda a proposta comercial na súa expresión máis ampla. Os hipermercados máis pequenos, de ámbito comercial, chamáronse Maxi nos anos 80 e Eroski Press nos 90, para finalmente integrarse definitivamente como hipermercados Eroski. Os supermercados Eroski compartiron a marca Consum mentres esta cooperativa formou parte de Grupo Eroski para posteriormente denominarse Eroski Center se se trataba dun supermercado grande cunha maior área de atracción ou Eroski City se se trataba de supermercados de proximidade. E os autoservizos franquías utilizaron ata mediados dos 80 a insignia Erosle para pasar a denominarse Charter e finalmente adoptar tamén o nome de Eroski City se se trataba de tendas cunha franquía integral do modelo comercial e Aliprox no caso das franquías máis pequenas. A vinculación deste mapa de marcas resultante é o E, o elemento gráfico máis icónico e memorable da marca. O último gran paso deuse en 2013, coa definición dunha nova, contundente e diferencial imaxe das tendas Eroski; o deseño interior pasaba a ser un poderoso compoñente da identidade sensorial da marca, porque son as tendas o lugar principal que representa á marca, onde se produce o contacto directo co cliente e onde a experiencia de compra inflúe de maneira determinante na valoración global da marca. No futuro, o reto será facer tanxibles os nosos valores en cada interacción co cliente nuns puntos de contacto cada vez máis numerosos e unhas canles de comunicación cada vez máis fragmentadas, diferenciando a proposta de valor ao consumidor cun estilo propio reflectido nunha experiencia de compra única, nunha experiencia global Contigo.

Marcas: explorando o taboleiro de xogo na era dixital

Fernando Pasamón

Responsable global de Consultoría
no sector Retail de Deloitte

Eduardo Vázquez Díaz

Líder da Axencia en Deloitte Dixital

Poucas cousas hai tan simples, pero tan relevantes á vez, como as marcas comerciais. Historicamente, non foron máis que un nome, en ocasións puramente descritivo (General Electric). Noutras ocasións, contiñan sinxelamente o apelido do fundador, coma se dun fillo seu se tratase (Renault ou Peugeot) ou unhas siglas, tentando explicar todo o que querían comunicar nunha palabra (*Bayerische Motoren Werke* ou, en castelán, Fábrica Bávara de Motores, BMW). Ás veces, o obxectivo é diferente: buscar unha notoriedade máis ou menos sonora en calquera idioma, como Kodak, a cal, sen ter ningún significado, foi elixida por Eastman simplemente porque lle pareceu fácil de pronunciar e lembrar en calquera idioma.

A orixe das marcas comerciais remóntase a finais do século XIX co nacemento da industrialización. É certo que, anteriormente, os artesáns «marcaban» os seus traballos cunha firma persoal que diferenciaba as súas creacións das dos seus principais competidores, pero tamén é certo que o propio concepto de marca aparece para dar a coñecer, de forma masiva, un produto ou servizo a un potencial

consumidor que non ten por que coñecelo nin por experiencia propia nin por referencias próximas, como si ocorría cos antigos artesáns. É nesos elementos distintivos que ditos artesáns incluían nos seus produtos onde poderemos atopar a orixe do logotipo, esa icona que representa a marca e, a miúdo, a substitúe, como o crocodilo de Lacoste ou a mazá de Apple.

Desde o seu nacemento e durante todo o século XX, as marcas non foron máis que iso: un nome e unha imaxe que se construían na mente do consumidor, cunha calidade e un prezo asociados a uns atributos propios, os cales, creaban o mapa mental que os consumidores tiñan das diferentes marcas que competían nunha determinada categoría, o que hoxe chamariamos a súa posición. E así foi desde a revolución industrial ata a revolución dixital, que tamén no mundo das marcas deu en cambiar as regras do xogo e a sofisticar e complicar a súa función e o seu papel no imaxinario dos usuarios.

En certo xeito, podería parecer que a dixitalización nos fixo volver ás orixes das marcas no sentido que comentabamos ao principio

deste texto. Mentres que, a finais do século XX, a creación dunha marca era un traballo tremendamente profesional polo que as compañías acudían ás axencias para que uns expertos lle puxesen o nome máis axeitado. Agora, co desenvolvemento da iniciativa e a proliferación das *startups*, a xénese das marcas volveu ás mans dos seus fundadores, que na maioría das ocasións teñen nulos coñecementos de *branding* e que as elixen por consenso, na fase de creación da empresa, antes mesmo de que exista o produto ou servizo, e constitúen por si soas, durante moito tempo, o único «activo» da compañía recentemente fundada.

Pero ese é, probablemente, o único sentido no que volvemos ás orixes, porque o que ocorre en sectores consolidados, como o gran consumo ou a distribución, onde os principais actores son grandes compañías cun forte compoñente interno de marketing e un sofisticado ecosistema de *partners* e axencias, é que invisten máis tempo e diñeiro na creación, mantemento e, cada vez máis comunmente, modificación, dos seus *portfolios* de marca.

Nestes sectores, o que ocorreu é que a dixitalización cambiou o taboleiro de xogo: modificou as dimensións que constrúen *obranding* dunha marca e alterou o equilibrio de poder que existía entre estas e os seus consumidores.

O século pasado, todo o poder na construción dunha marca tiña a empresa que a creaba: un bo produto ou servizo, unido a un

bo traballo de posición un marketing axeitado eran suficientes para crear, manter —case poderíamos dicir que de forma indefinida— a posición dunha marca nun mercado.

Doutra banda, o mix de canles que as empresas utilizan para dalas a coñecer tamén cambia, e engaden unha nova complexidade á comunicación, xa que as canles dixitais non son de única dirección como os tradicionais, senón que permiten unha interacción —aínda diría máis, unha interrelación— co consumidor. Xa non comunicamos as bondades dos nosos produtos para que outros as escoiten, agora respóndennos e, ás veces, mesmo nos rebaten. Este feito engade unha nova dimensión á creación das marcas.

A marca en si mesma perde valor para o consumidor e ao usuario cada vez lle importa menos. O estudo *Meaningful brands*, baseado en 300.000 entrevistas e publicado periodicamente polo Grupo Havas (www.meaningful-brands.com), analiza 1.500 marcas globais en 33 países e, ano tras ano, empéñase en arroxar obstinadamente o mesmo resultado: á xente non lle importaría que o 74% das marcas desaparecesen. E isto é un dato global; se nos cinguimos aos mercados máis desenvolto, o dato é preocupantemente peor (teñamos en conta que, nalgúns países pouco desenvolto, a diferenza entre consumir un alimento dunha marca coñecida e facelo doutra descoñecida pode chegar a ser un problema de saúde).

Doutra banda, a dixitalización permitiu que todos os usuarios estean conectados, que compartan a súa visión das marcas e que haxa visibilidade de asuntos que ata agora formaban parte da «vida privada» das mesmas: como se elaboran os produtos, que materias primas se empregan, cales son os controis de calidade, como tratan aos seus empregados, se son ou non respectuosas coa contorna e as economías locais, etcétera.

Tamén é certo que esta situación ten un lado positivo para os fabricantes: ás marcas, pola súa banda, permítelles saber que é o que os seus potenciais compradores opinan delas e dos seus competidores. É certo que as empresas tiveron que desenvolver protocolos de crise ata agora inexistentes, porque calquera fallo, de calquera tipo, en calquera recuncho do planeta, pode supoñer que a queixa dun consumidor se faga viral e provoque unha crise mundial, pero non é menos certo que ese mesmo coñecemento lles permite, a través do que chamamos escoita activa, construír as marcas día a día, entender que atributos son valorados polos seus consumidores ou que freos deixan de estimular o seu consumo. É famoso o caso de Fairy, que despois de analizar os comentarios vertidos en redes sociais, lanzou un novo produto para lavadoras, porque descubriu que moitos consumidores botaban Fairy ás manchas difíciles antes de metelas na lavadora (o atributo «anti graxa» da marca facíaa de maior

confianza ca outras marcas de deterxente para máquinas).

As marcas interactúan agora cos seus usuarios a través das redes sociais. A súa imaxe xa non é só a das súas iconas, produtos ou servizos. O ton no que contestan os seus seguidores en redes sociais, a rapidez e dilixencia con que o fan e a solución que dan aos problemas que se lles expoñen constrúen a imaxe de marca tanto como a publicidade que emiten en medios masivos (de feito, ás veces, esa publicidade ten que contrarrestar un erro cometido á hora de reaccionar fronte a unha posible crise).

E entón xorde a pregunta: se a creación de marcas se «desprofesionalizou»; se ao consumidor non lle importa que tres de cada catro marcas desaparezan e se as empresas perderon o 100% do control sobre as súas marcas, significa iso que as marcas deixaron de ser importantes?

Nada máis lonxe da realidade. A proba é o movemento no *portfolio* de marcas que presenciámos, principalmente nas empresas de gran consumo, mentres a distribución traballa tamén os seus propios *portfolio* afastándose, cada vez máis, das marcas coñecidas como brancas para centrarse en marcas propias. (Cando Kevin Robert, desde Saatchi and Saatchi publicou a súa teoría das *lovemarks*, enfrontábaas como antítese das *trademarks* e, con todo, algunhas destas marcas do distribuidor son hoxe vistas polos consumidores como

lovemarks en si mesmas). Queda aínda pendente que a distribución tome verdadeira conciencia do seu propio potencial, pero algunhas xa empezaron: a creación de gamas de produto, como Eroski Faccile, Nature ou Belle, é un primeiro paso na dirección axeitada; a construción de marcas usando canles de comunicación iguais aos usados polo gran consumo será o seguinte, e a conversión da marca en *experience brand*, entendida como unha marca que pon máis foco na experiencia ao redor da marca que nas características do produto é, claramente, o horizonte que hai que explorar.

A irrupción na distribución de actores como Amazon ou Google poderá afectar as políticas de prezos das marcas, que é ao que parecen reducila. Con todo, de xeito paradoxal, non fan máis que outorgar maior valor ás marcas de fabricante: por unha banda, porque o prezo dunha marca só é comparable consigo mesma e, por outro, ás marcas dos distribuidores que, como comentabamos no parágrafo anterior, deberán orientarse a diferenciarse destes actores *pure digital* e atraer ao consumidor ao momento de venda para lograr trasladarlle esa experiencia á que nos referimos. Estes actores e outros que van aparecendo polo camiño, como pode ser Alibaba, están agora no punto de mira das empresas comerciantes polo miúdo que non acaban de

entender se se atopan ante un competidor ou fronte a un posible aliado.

As marcas están máis vivas ca nunca e o seu futuro (que estivo en dúbida a finais do século XX coa aparición das temidas marcas brancas) está a rexurdir con forza. Iso si, as marcas teñen que entender tres puntos fundamentais:

1. Que xa non son os seus propietarios (coma se fosen os seus fillos, non lles pertencen, simplemente entrégana ao mundo).
2. Que xa non basta con ter calidade ou prestar un bo servizo, teñen que constituírse como relevantes para o consumidor. Se se basean en atributos exclusivamente de produto, converteranse nesas tres de cada catro marcas que aos usuarios non lles importa que desaparezan.
3. Que a construción das marcas é dinámica, cambia día a día coas noticias que se publican sobre elas, os comentarios dos seus consumidores, as accións dos seus empregados e as consecuencias dos seus actos.

O futuro é das marcas que entendan estes tres sinxelos puntos e os apliquen na procura de converterse en *experience brands* para os seus consumidores e lograr entrar nese 26% de marcas que consideran «relevantes».

2.5

Cadea de valor: máis rápido, máis barato, mellor

Javier Amezaga

Director xeral de Recursos

José Miguel Fernández

Director de Desenvolvemento (1987-2011)

Alberto Madariaga

Director de Loxística, Procesos e Sistemas

Mauro Rivas

Responsable de Calidade

*Non hai nada tan inútil como facer
con eficiencia o que non se debe facer para nada.*

Peter Drucker

Se Eroski só vendese catro euros —fai falta imaxinación, verdade?—, un deles debería servir para pagar os nosos salarios, a enerxía que ilumina as nosas tendas, o transporte que move as nosas mercadorías, o aluguer que pagamos aos propietarios daquelas tendas en que operamos en réxime de aluguer e o resto dos recursos que usamos na nosa actividade. Só os últimos céntimos dese euro corresponderían ao (exiguo) beneficio que obtemos como resultado de tal mobilización. Os outros tres euros, íntegros, pagariámoslles aos provedores. Sorprendente, pero certo: tres de cada catro euros que os nosos clientes pagan polos produtos e o noso servizo dámoslles aos provedores de mercadorías. Os fabricantes son, na nosa cadea de valor, unha das tres pezas que a compoñen, xunto á subministración e as tendas. Comprender o enorme peso que teñen nos nosos resultados axuda a entender, sen dúbida, a relevancia da xestión que facemos con eles.

Hainos moi diferentes, moitísimo. Por unha banda, atopámonos cos máis grandes, enormes corporacións que nos fan empequeñecer ante a súa dimensión global. Son dabondo coñecidas: Nestlé, Danone, Coca Cola, Procter... Con eles só é posible unha relación de beneficio compartido, e de vinculación *sine die*. Non podemos permitirmos unha ruptura, e que os fillos dos nosos clientes non atopen a súa sobremesa preferida nas nosas tendas. Sempre soubemos interpretar de forma pragmática esta relación imprescindible. De feito, nestes últimos anos, estes xigantes da industria alimentaria recoñécennos como un dos distribuidores que máis e mellor colaboramos con eles en xerar novo valor engadido para ambas as partes e, en consecuencia, para os nosos clientes.

Outro grupo moi significativo é o de quen produce as nosas marcas propias. A nosa historia é tamén a de miles de provedores que decidiron traballar connosco facendo produtos que gustan aos clientes. Algúns son grandes, outros son pequenos fabricantes. Na súa maioría vincularon o devir das súas organizacións ao noso, e hoxe podemos mirar con orgullo o camiño que percorremos xuntos para achegar aos nosos clientes miles de produtos que son parte esencial da súa vida: aliméntanse, cóidanse, limpan e equipan os seus fogares con produtos Eroski. Levamos varios anos recibindo premios internacionais que nos permiten asegurar que a xestión compartida cos provedores das nosas marcas propias é acertada, triunfadora e diferencial: a súa calidade, o seu prezo, o seu empaquetado e a súa orixe, por citar algunhas das súas características, son amplamente recoñecidos. En calquera caso, o mellor premio outórgannolo os nosos clientes cada día, coa confianza que demostran ao compralos.

O último grupo de provedores que cabe destacar é, sen dúbida, o dos locais. Son os miles de agricultores, gandeiros, panadeiros ou confrarías de pescadores que nos serven os produtos da nosa terra, de cada terra na que estamos presentes. Porque a nosa empresa é bilbaína en Deusto, non faltaba máis!, e pontevedresa en Coruxo ou catalá no Eixample... Somos de aquí. A mellor forma de demostralo é apoiar a sociedade e a economía do territorio, e aqueles provedores cos

que colaboramos para ofrecer aos nosos clientes os tomates da terra, o pan que comiamos de nenos, os peixes das nosas costas máis próximas, todos eles medran connosco, e xuntos xeramos riqueza e desenvolvemento sostible.

Se os provedores «gañan» tres de cada catro euros, a cadea de subministración leva un bo tanto dese cuarto euro imaxinario que aínda temos que xestionar. E que é a cadea de subministración? É a suma das actividades que levamos a cabo, xunto con outros axentes, para conseguir que os produtos que ofrecemos aos nosos clientes estean á súa disposición no momento axeitado, ao menor custo e nas mellores condicións. Trátase dunha complexa organización que involucra aos nosos provedores de mercadorías, a transportistas, a plataformas de distribución e, mesmo, ás propias persoas que nas tendas colocan os produtos con agarimo no seu lugar axeitado en cada momento. Moitos miles de persoas traballan de forma coordinada para que se consiga a cuadratura do círculo: máis rápido, máis barato, mellor.

Cada elo desta cadea é crítico: o resultado nunca será mellor que o elo máis débil, polo que a optimización conxunta de todo iso e das súas partes foi ao longo de toda a nosa historia unha constante de xestión. Tivemos diferentes formas de abordalo, aplicando distintos métodos, pero sempre, dirixidos a optimizar cada día os procesos de traballo que permiten satisfacer aos nosos clientes. Esa constante reconsideración do modelo de compra e subministración de produtos, as novas capacidades de xestión e a mellora continua dos procesos operativos son o xerme das numerosas iniciativas que ao longo da nosa historia nos permitiron conquistar importantes eficiencias na nosa cadea de valor que inspiraron a outros operadores.

Así, nos anos 70 os nosos esforzos concentráronse na máxima de eliminar as actuacións superfluas que non achegaban valor e, con todo, si supuñan custo. Obxectivo, reducir os gastos. A natureza emprendedora de Eroski, o espírito de superación e o forte compromiso interno por prosperar uníronse a un principio incesante na nosa historia: mellorar o servizo e a atención ao cliente. Iso permitiunos entón poñer en funcionamento, de maneira pioneira, melloras na reposición en tenda, que comezou a facerse co establecemento pechado. Supuxo un cambio na organización do traballo en tenda e unha mellora notable co seu enchido antes de abrir e a redución de reposicións en horario de apertura ao público para concentrarnos nunha mellor atención ao cliente e mellor servizo. As novidades tamén chegaron ás plataformas de mercancías cos almacéns automáticos.

Naquela época, decidimos achegar solucións ás empresas do sector industrial, que por entón tiñan economatos para os seus traballadores —o que supuña un elevado custe para elas—. Ofrecémoslles a posibilidade non só de manter a oferta, senón de melloralas con máis referencias, mellores horarios e servizos e, por suposto, a un custe menor. A súa fidelidade e incorporación ao sistema de cota (un desconto permanente nas súas compras) permitíronnos incrementar notablemente as vendas por metro cadrado, en máis dun 50%.



Almacén de Mercancías Xerais de Elorrio en 1998.

A innovación aterrou, ademais, no formato das nosas tendas e de maneira decidida penetrámonos no difícil campo da xestión do formato múltiple coa apertura do primeiro hipermercado en 1981. A aposta mantense hoxe en día cunha diversidade de formatos extensa, froito da flexibilidade e capacidade de adaptación na definición de novas propostas para atender as necesidades do consumidor.

Así mesmo, a firme crenza e incesante aposta pola creación de valor compartido levounos a abrir canais de colaboración cos fabricantes. Unha relación de cooperación fundamental na innovación e perfeccionamento da nosa cadea de valor que permanece vixente hoxe en día. O seu resultado foi unha notable optimización do transporte, que ten como paradigma medidas tan memorables como transformar os tambores de deterxente de cilíndricos a rectangulares procurando unha optimización do espazo dos vehículos de transporte ao mellorar un 30% a capacidade do palé.

En canto ao terceiro gran ámbito da cadea de valor, a nosa rede de tendas —boa parte das cousas que ocorren nelas forman tamén parte da cadea de subministración—, o maior valor engadido da nosa organización é a relación entre as persoas, entre cada persoa que traballa nas nosas tendas e cada cliente que decide confiar en nós para facer as súas compras. Son millóns de interaccións, e en cada unha delas o noso futuro faise un pouco máis grande e mellor, ou o

contrario. Agora chámanse «os momentos da verdade», porque en cada unha desas interaccións cada cliente decide se mañá volverá mercar nunha das nosas tendas ou probará algo distinto. E non hai nada máis importante que a enerxía positiva que se pode transmitir en cada un deses intercambios, que pode ser o sorriso, a axuda, a preocupación sincera polas súas circunstancias...

UNHA MOSTRA DE TRANSFORMACIÓN: A SECCIÓN DE CARNE

A evolución da sección de carne de Eroski é un bo exemplo da mellora continua, da adaptación aos tempos e da procura da maior calidade e seguridade alimentaria. Houbo unha época, nos 80, no que a nosa sección de carne comezaba incluso antes do propio matadoiro situado en Berriz (Bizkaia) que xestionabamos directamente. En vacún realizabamos a compra en granxa e negociabamos os prezos no momento do sacrificio. A singularidade desta parte da cadea de valor radicaba en que, ademais, era unha fábrica de produtos cárnicos na que se procesaban todo tipos de produtos como salchicha fresca, hamburguesas, etcétera.

A comezos dos anos 90, o proceso de expansión e desenvolvemento de Eroski, o nacemento do Grupo Eroski e a apertura dun importante número de supermercados e hipermercados forzaron un cambio. Para axeitar o servizo, construímos unha central de transformación de carne (CTC Zorroza), adxunta ao matadoiro comarcal de Bilbo, que integraba a totalidade da sección de carne e os seus diferentes procesos, incluída a categoría de aves. Logramos unha importante transformación en todos os ámbitos: calidade, compras, loxística, aprovisionamento, alianzas, adquisicións, persoas. Entón afianzamos o concepto de calidade a través dos diferentes procesos en diversos programas de formación e adecuación (5s, Pareto, EFQM, etcétera). En coordinación coa Administración, traballamos de forma rigorosa e esixente o concepto de seguridade alimentaria con implantación de APPCC (boas prácticas de manipulación e hixiene, cadea de frío, rastrexabilidade, limpeza e desinfección, etcétera) e da man de AENOR, coa Certificación ISO 9001, certificando o Programa Ternera Saboree lo Natural en 1994 (antecedente do actual programa Natur), co alcance de aprovisionamento, manipulación, despece, almacenamento e entrega nos centros de venda do Grupo Eroski de carne e produtos cárnicos. Foi un fito: fomos a primeira empresa no sector cárnico certificada. Ademais, neste sector era onde se orixinaban a maioría dos problemas na seguridade alimentaria e a certificación proporcionaba seguridade en todos os procesos. Máis adiante, a finais dos anos 90, certificamos tamén a planta de elaborados cárnicos, o que supuxo dispor dunha central de transformación totalmente certificada. Esta situación incrementa a confianza nos consumidores, xa que naqueles anos aínda non se desenvolveran programas de garantías como as DO, IGP ou marcas de calidade.

Co tempo e outra serie de cambios, outro fito foi o desenvolvemento da produción en formato porción consumidor: producíanse as bandexas, tanto de vacún como de elaborado; dábbase a opción de servizo aos centros dun produto totalmente rematado e listo para a venda. Este foi un paso importante de transformación na sección de carne en xeral, xa que pasamos de elaborar o produto nas tendas a realizalos de forma centralizada, da venda asistida nas tendas ao novo modelo de autoservizo. Isto supuxo a desaparición progresiva do carniceiro nas tendas, unha figura que se foi recuperando en función da evolución do mercado e da estratexia definida no marco da relación co cliente.



Plataforma loxística automatizada de Elorrio en 2014.

Na procura da mellora continua, o socio cliente desempeñou e desempeña un papel fundamental e diferencial respecto aos nosos competidores ao longo da nosa historia. O seu sentido de pertenza e compromiso de participación define unha figura máis esixente, á vez que comprometida, que representa un factor de presión que nos impulsa a revisar permanentemente a xestión dos procesos, a explorar continuamente novas e mellores solucións, a promover o cambio, e que nos inxecta o estímulo necesario para manter o espírito de aspirar a ofrecer a excelencia aos clientes. O factor común que comparten estes cincuenta anos de historia é a nosa relación cos socios consumidores, que culmina actualmente nuns niveis de relación cada día máis personalizada e, polo tanto, máis satisfactoria. A tenda é, pois, un elo clave na cadea de valor. Ata que o cliente sae pola liña de caixas coa compra ou ata que a recibe no seu domicilio con plena satisfacción, a flexibilidade dos equipos de tenda para adaptarse aos fluxos e para optimizar o servizo resulta fundamental.

Neste potencial dispoñemos dunha vantaxe competitiva. A gran diferenza sempre é a nosa natureza cooperativa; é dicir, cando unha de nós e un de nós mira, fala, atende, cobra a un cliente é ben consciente de que está a facer que o seu propio futuro, e o dos seus, sexa mellor. Porque Eroski é a organización de todos os que a facemos cada día. A esa condición si poderíamos cualificala de eficiencia na cadea de valor.

A EFICIENCIA LOXÍSTICA NA CADEA DE VALOR

Eroski conta cunha rede ampla de plataformas propias. Un recurso moi útil en mans do distribuidor para asegurarse o dominio sobre a cadea de valor, pero que lle obriga a habilitarse para un oficio que excede ao de mero comerciante. E esíxelle unha xestión integral na que necesariamente debe implicar aos fabricantes.

A nosa maneira de entender a loxística experimentou un xiro radical nos últimos tempos. Dun modelo sostido por un traballo fundamentalmente manual a un modelo automatizado e innovador. Pero se queremos que continúe o cambio xa iniciado cara a excelencia, hai dous aspectos clave que debemos traballar: estandarización e colaboración.

A estandarización de tarefas e procesos dos diferentes actores da cadea é o primeiro paso da mellora continua e conxunta. A normalización das mellores prácticas no sector facilita a linguaxe común e a conexión. A sincronización dos diferentes axentes: esta é unha das claves que define a eficiencia global en custes e servizos dunha cadea.

Esta sincronización, con todo, non é posible sen a colaboración entre os diferentes axentes da cadea. O traballo conxunto éo camiño para xerar sinerxías e cambios máis profundos que os que poidamos conseguir no traballo unilateral. Estas colaboracións requiren un punto de partida básico preliminar: a confianza entre os colaboradores. Para poder compartir coñecementos, ideas, informacións, melloras, etcétera.

Un equipo humano forte e responsable representa unha condición ineludible sempre. E tamén na actividade loxística, que a miúdo precisa dun esforzo físico continuado.

En Eroski emprendemos nos últimos exercicios automatizacións dos procesos con maior esforzo físico para as persoas. A primeira razón é mellorar as condicións físicas do traballo das persoas. Nunha plataforma, cada persoa pode mover, de media, preto de oito toneladas de peso ao día; súmase o feito de que a idade media dos traballadores —en moitos casos socios da cooperativa— é crecente e por elo, son susceptibles de maior afectación por estas condicións físicas. E en segundo lugar, buscamos a mellora da eficiencia nos movementos de mercancías.

Por iso, automatizamos algúns dos procesos máis pesados, como os de froita, alimentación e conxelado. Redefinimos o modelo de transporte con novas estratexias, incluída a optimización do transporte de compra en orixe e, así mesmo, implantamos novas ferramentas de previsión anticipada da demanda.

Se os 90 foron testemuñas do nacemento do e-commerce no *retail*, hoxe ningún distribuidor pode renunciar á venda on line. De feito, a aposta de Eroski e Caprabo polo canal *on line* e a multicanalidade é máis que manifesta. Con todo, o reto segue sendo o dominio da última milla e da preparación de pedidos e estamos inmersos na procura de solucións flexibles e eficientes, tanto na preparación dos pedidos como na entrega ao cliente final.

Na área de loxística, e en concreto nas plataformas, levamos moitos anos traballando cun modelo de xestión *lean*: procura da calidade perfecta á primeira e eliminación do desperdicio e as actividades que non engaden valor. Nos últimos anos, implantamos esta metodoloxía no conxunto do Grupo. E achéganos moitos beneficios: simplificación, estandarización e homoxeneización dos procesos; axilidade, flexibilidade e adaptación ás dinámicas comerciais; eficiencia e mellora continua; desprezamento de obxectivos definidos cos mesmos criterios e con metas claras para todas as persoas integrantes; e por último, a satisfacción das persoas, ao aumentar a súa participación e autoxestión.

O prezo e o valor

Non é mal inicio para este capítulo o de citar a Machado cando chama necio a quen confunde valor e prezo. E esta é, precisamente, unha das dialécticas máis importantes entre as estratexias de toda empresa do sector de distribución, igual que pasa en todos os demais.

O prezo dos produtos foi sempre un ingrediente esencial para a decisión de compra do cliente. En consecuencia, para os provedores do produto ou do servizo, a estratexia da imaxe de prezo e a imaxe do valor foron ingredientes esenciais para situar o seu espazo no mercado.

De feito, na distribución alimentaria, a primeira motivación do cliente para elixir unha tenda vén sendo a proximidade, de forma permanente, clara e destacada. Pero en segundo lugar sempre se menciona o prezo, ás veces dentro desa formulación máis complexa de calidade/prezo.

Con todo, a importancia do prezo como mobilizador do cliente non é un estable, non é allea á influencia doutros factores, como a renda. Por exemplo, hai 50 anos, as familias españolas dedicaban a metade do orzamento familiar ás compras de alimentación. Necesariamente, en moitísimas familias, o prezo dos produtos determinaba que se consumía e que non. Pero a menor diversidade de tendas e de produtos de entón, conducía esta necesidade cara á elección dos produtos máis baratos dentro da tenda e a concentrar o maior gasto en ocasións especiais.

Hoxe, a porcentaxe da renda que dedicamos á alimentación reduciuse considerablemente e non chega de media ao 15%, unha aplicación empírica adicional para probar a Lei de Engel que atribúe unha elasticidade-renda negativa ao gasto en alimentación. Unha consecuencia disto é que, para moitos clientes, os prezos adicionais dunha alimentación máis cualitativa terían un impacto pequeno sobre o gasto total. Con todo, hai que recoñecer que segue habendo capas importantes da poboación nas que a parte da renda destinada ao gasto de alimentación segue sendo alta. Por exemplo, o quintil de rendas dispoñibles máis baixas en España dedica á alimentación o 20'3% da súa renda (2017) cando o de rendas máis altas queda no 10'3%.

Ademais, a variedade de tipos de formato ou de tenda que se ofrecen hoxe, fai que o cliente poida elixir, non só entre produtos, senón tamén entre tendas nas que xa sabe que os prezos van ser baixos, independentemente doutros factores, ou tendas nas que atopará ofertas de interese ou tendas con atributos de variedade ampla, servizos ou outros valores.

En tempos de crise e de bonanza o consumidor modifica tamén doutros xeitos o seu gasto en alimentación, baixando ou subindo o prezo medio dos artigos que integra na súa cesta. Nas últimas décadas, a proteína animal (carne e peixe) incrementou a súa presenza nos pratos en detrimento do pan, as patacas... Como consecuencia, o prezo medio do quilo de alimentos aumentou. E na última crise, a reacción inmediata do consumidor foi a de reducir o prezo medio do quilo desas proteínas, por exemplo na carne, aumentando o consumo de polo á conta do vacún.

Pero, así como o prezo é un factor de elección moi racional, facilmente avaliable e comparable, o valor polo que se paga o prezo tropeza con dificultades de avaliación e percepción e conduce a elección a un terreo de subxectividade que foi sempre obxecto de atención nas disciplinas da mercadotecnia. A este respecto, prefiro usar o termo de valor ao de calidade a pesar de que este é o máis usado coloquialmente. O valor é un concepto no que, ademais da calidade intrínseca do produto, caben tamén outras achegas como as culturais, sociais ou as perceptivas e emocionais que se adoitan relacionar coas marcas.

E é claro que cando o cliente menciona que o prezo é o segundo criterio en importancia para elixir un produto ou un establecemento está a incluír na afirmación, máis ou menos expresamente, unha idea de equiparación, a igualdade de valor ou calidade.

Cando o cliente non distingue a diferenza de valor, opta polo mellor prezo.

E cando falamos de alimentación, o valor ten moitas facetas, e desde logo as tres seguintes: a sensorial e pracenteira, a nutritiva e saudable e a da sostibilidade e orixe... Canto máis desprovisto de valores estea o alimento, máis importante será o prezo como elemento de comparación. E cando isto ocorre, o produto que encaixa con esta estratexia é un produto elaborado coa maior eficiencia posible, prescindindo de valores non retribuídos, para que un prezo de venda baixo sexa capaz de cubrir custos baixos. Isto leva, inevitablemente a trasladar a produción aos lugares máis eficientes e se están lonxe, a procesos de produción que axuden a preservalos durante o maior tempo e condicións do transporte.

E cales son os valores que nos parece importante preservar?. Para asentar pautas para unha dieta saudable e sustentable na poboación considero que é moi importante animala a descubrir o valor integral dos alimentos, polo menos nas tres facetas descritas no parágrafo anterior e que os pais adquiran e transmitan ese valor aos seus fillos.

Hai unha correlación positiva entre as taxas de obesidade e os síntomas de dar pouco valor á alimentación e aos alimentos (taxas de consumo de comida rápida graxa, tempo dedicado a coñar e a comer, comer mentres se traballa ou se despraza ao traballo, número e variedade de alimentos consumidos na dieta, cantidade de produtos locais...)

O problema do valor da alimentación saudable e sustentable é que ese valor sexa realmente significativo, relevante e que sexa percibido como tal polo consumidor. E hai uns valores máis fáciles ca outros para ser comunicados, e hai alimentos que teñen máis capacidade para comunicar os seus valores ca outros. Por exemplo, unha froita sen elaborar poucas veces terá a capacidade de comunicar ao consumidor o seu valor. Con todo, un alimento procesado, con valor engadido, marca e unha empresa importante detrás, terá maiores probabilidades de comunicar o seu valor ao cliente obxectivo. A base da pirámide alimentaria, constituída por alimentos non procesados, está chea de empresas con pouco orzamento de marketing.



Mostradores de alimentos frescos de Eroski Leioa en 1986.

E aí é onde todas as estratexias de marca e comunicativas despregan as súas armas con diferentes niveis de éxito tratando de conseguir o favor dos clientes. O premio será conseguir que este pague un prezo adicional polo valor transmitido.

Os distribuidores tamén teñen o reto de comunicar valor se a súa estratexia elixida é a de achegar valor adicional. Como nas outras empresas ese valor debe ser tamén significativo e relevante para un número suficiente de consumidores. A variedade, os servizos, o confort de compra, o tipo de produtos ofrecidos, etc, son algúns dos compoñentes dese valor e o reto, coma sempre, o de conseguir que sexa percibido e apreciado polo cliente potencial.

No caso de Eroski, buscamos que o consumidor perciba un valor adicional baseado en aspectos diversos, como a compra nunha tenda máis agradable, cunha mellor atención por parte das persoas da tenda, con produtos máis variados (o dobre ou o triplo que outras tendas a igualdade de superficie, o cal permite, ademais, que o número de provedores que teñen acceso ao cliente se multiplique), con variedades que achegan valores intrínsecos relacionados con dietas máis saudables e sustentables, con ampla presenza de produtos frescos (produtos que promovemos a falta de fabricantes que o fagan ou o poidan facer), con esforzos

notables para dar información e formación aos consumidores (Escolas de alimentación, publicacións)...

E tamén buscamos que o consumidor poida comprar a prezos razoables, comparables cos de calquera outro establecemento, incluídos os que se especializan en estratexias de prezo. Un dos compromisos de Eroski (O 7º dos 10 Compromisos pola Saúde e a Sostibilidade) é o de asegurar o acceso a unha alimentación saudable e responsable e especialmente cando nos referimos aos produtos básicos e os que deben ter unha maior representación na dieta saudable. Ao mesmo tempo, buscamos que esa dieta estea impregnada de valores que resulten útiles e interesantes para o consumidor. Gústanos poñer o acento en ofrecer o prezo adecuado máis que en ofrecer prezos baixos sen falar do produto. Poñemos especial empeño en facer accesibles as cousas boas, para persoas de todas as posibilidades, non só para os máis favorecidos.

En definitiva, vemos que hai un elevado interese dos consumidores pola alimentación, é unha moda. Esperamos que non sexa pasaxeira e que redunde nunha mellor alimentación e esperamos que vexan en Eroski a unha insignia cómplice nese empeño.

Un dos valores ao que damos moita importancia é o valor do produto local, o producido moi preto do lugar onde se consumirá. Estes produtos teñen todos os ingredientes para representar un modo de situarse ante o consumo, dando valor e sentido ao feito para comer, unha actividade biolóxica imprescindible e, a pesar de ser así de básica, de múltiples e variadas repercusións. Hai 50 anos os produtos locais eran moi frecuentes, pero o seu valor non era percibido como elevado, de feito, os novos alimentos chegados de fóra (iogures, bebidas e refrescos, alimentos envasados, froitas exóticas...), representaban os valores desexados de variedade, calidade, prestixio e a televisión axudou a estendelos e arraigalos. Hoxe, estes —outrora- novos produtos, cárganse de connotacións menos atractivas e os produtos locais volven poñerse no foco de atención, pero non de igual forma calquera deles, senón especialmente os que mellor poden encaixar cunha alimentación máis saudable e sustentable. Na nosa opinión, uns produtos locais con estas características teñen un enorme futuro xa que recibirán o favor e o voto de compra do consumidor.

E avanzando nas ecuacións de valor e prezo, unha cuestión que se expón con frecuencia é a do prezo xusto. Cuestión estraña nunha economía de mercado que fixa o prezo das cousas no punto no que se cruzan a oferta e a demanda dos produtos comparables e non o basea en consideracións de xustiza. Por certo, a asegurar esas condicións de transparencia na fixación de prezos no mercado dedícanse con empeño institucións nadas nos últimos anos en todos os países, como a Comisión Nacional dos Mercados e a Competencia (CNMC) en España e as autoridades autonómicas equivalentes correspondentes.

A xustiza no prezo remite máis a cuestións morais, sendo unha materia que xa deu traballo a Aristóteles, que asociaba a xustiza coa conservación da felicidade, ou a Santo Tomás. Esta xustiza

apela a cal é a remuneración ou compensación axeitada para un esforzo e en particular relación coa compensación que permite soste ese esforzo no futuro en condicións dignas (sociais, ambientais, e económicas)

O Comercio Xusto, xestionado por ONGs diversas, é unha das iniciativas máis salientables referida aos produtos de orixes afastadas, como o café ou o cacao. Pero cando falamos de orixes próximas encontramos menos apoios, especialmente cando nos atopamos ante produtos xenéricos, de baixa diferenciación, é dicir, con baixa capacidade para conseguir do cliente unha atribución dun valor distintivo ao seu produto. E como dixer máis arriba, se o cliente non distingue o valor, elixe o prezo. Os produtos básicos agropecuarios son os máis directamente afectados por esa falta de diferenciación. As receitas teóricas son simples, os valores que deben construírse para fuxir das dinámicas de enfrontamento entre oferta e demanda dun xenérico, son os de crear e comunicar marcas de calidade, de orixe e outras que permitan identificarse, distinguirse de forma única ante o consumidor coa esperanza de que ese valor adicional poida sopor tar un prezo adicional.

Pero iso non é todo, aínda que se conseguise unha retribución total axeitada para o produto, despois hai que distribuír ese valor entre todos os elos da cadea de valor. Para que esa cadea sexa sustentable, todos os elos deben recibir unha compensación suficiente, que lles permita cubrir os seus custos en condicións duradeiras no tempo. Dependendo dos sectores, sempre hai algún elo que ten a capacidade ou forza determinante para condicionar esa repartición e saír favorecido na mesma. É inxusto e irresponsable aplicar unha mirada egoísta ou de curto prazo a esta repartición, a sostibilidade está en xogo.

Eroski tamén tivo que aplicarse a definir criterios de acción neste campo. O prezo de venda é como se di neste artigo un dos principais criterios para a compra tamén para os socios consumidores que gobernan esta cooperativa. Pero a preocupación por desenvolver unha alimentación máis saudable e sustentable levounos a buscar condicións de relación diferente, máis construtiva e para longo prazo, cos elos máis débiles da cadea alimentaria, cos produtores, agricultores, gandeiros, pequenos elaboradores e industriais. A vontade é a de escoitar para coñecer mellor as condicións existentes, comunicar mellor ao consumidor o valor dos produtos e de distribuír de forma máis sustentable o resultado dese traballo na cadea de valor. Tres compromisos que nos guiaron nos últimos anos e que expresamos publicamente en 2012.

Os valores aos que o consumidor dará importancia no futuro son unha interrogante e tam pouco está claro se estará disposto a pagar por eles, porque se non os paga, o que achega o valor ou desaparecerá ou buscará a compensación doutra maneira (*se non pagas por un produto, é que ti es o produto*). Con todo, creo que algúns dos valores que os consumidores estarán dispostos a pagar de maneiras diversas no futuro terán que ver, polo menos, con dúas cousas: Con liberar

tempo das actividades menos satisfactorias e tamén, precisamente, con sentirse ben, polas relacións humanas que se manteñan, polas actividades de descubrimento, ou de creación, que se emprendan e por poder coidar ou ser coidado.

Os negocios de distribución tamén estarán nese punto, dando resposta a todas esas necesidades desde os seus ámbitos propios, aplicando tecnoloxía desde logo, pero sobre todo, es- pero, aplicando humanidade, o único que a longo prazo ten valor e ese valor non o compra ningún prezo.

Evolución da cadea de valor

José María Bonmatí

Director Xeral de AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial)

Falar da evolución da cadea de valor no últimos cincuenta anos e analizar os retos de futuro aos que se enfrenta non é tarefa fácil, xa que supón abordar a propia evolución do conxunto da nosa sociedade. Cando falamos de produtos de gran consumo, especialmente de alimentación e bebidas, é esencial situar o consumidor no centro. A cadea de valor pon o foco nesa achega de valor ao consumidor final, que é quen paga os custos que esa cadea xera. Así pois, a cadea de subministración debe garantir que os produtos cheguen na cantidade axeitada, no momento xusto e ao prezo correcto. Abordaremos a evolución da cadea de valor revisando o que foi a evolución da distribución nestes anos e tamén o momento de cambio brusco ao que se enfrenta na actualidade. Aínda que a transformación é unha constante, hai ocasións en que se producen algúns cambios máis profundos, máis abrupto, que supoñen un verdadeiro punto de inflexión. Segundo un recente estudo da consultora McKinsey sobre a historia do comercio moderno, ao longo do século pasado non houbo moitos cambios que supuxesen unha verdadeira transformación do sector.

Sen dúbida, o primeiro cambio profundo sería o nacemento do supermercado. Parece

ser que o seu percursor foi Clarence Saunders, quen abriu a súa tenda en Memphis (Tennessee, Estados Unidos) no ano 1916. Aquel establecemento chamado Piggly Wiggly supuxo un gran cambio no comercio tal e como ata entón se coñecía, xa que os produtos estaban envasados e expostos en andeis. Isto posibilitou o desenvolvemento de envases que, ademais de conservar e conter o produto, tamén axudaban a vendelo. A nova maneira de expoñer o xénero abriu un gran campo de desenvolvemento para as marcas. En termos de produtividade, o novo modelo de establecemento implicaba un cambio radical, xa que se eliminaban maioritariamente o mostrador e a venda asistida. A partir deste momento o supermercado evolucionaría con tendas máis grandes e con máis innovacións.

A segunda gran transformación produciuse en 1963 coa creación do hipermercado. Fournier e Defforey abriron, nun cruzamento de camiños nos arredores de París, o primeiro establecemento co concepto de todo baixo un mesmo teito. O consumidor valoraba realizar unha compra completa e estaba disposto a desprazarse co fin de atopar toda esa variedade, por iso a facilidade de aparcadoiro era fundamental no novo formato comercial.

Outro dos elementos de atracción eran as ofertas e o que Bernardo Trujillo definiu como unha política de «illotes de perdas en océanos de beneficios». A partir dese momento o hipermercado tamén evoluciona, desenvólvese a marca propia da distribución, os formatos fanse máis grandes, nacen distribuidores especialistas, etcétera.

A terceira gran innovación do século XX é o xurdimento da venda por Internet, aínda que moitos dos operadores que apareceron nese momento desapareceron ao non alcanzar o nivel de rendibilidade requirido. Seguindo a diferenciación entre bits e átomos de Nicholas Negroponte no seu libro *Being Dixital*, as vantaxes da venda por Internet son máis evidentes en industrias como os medios de comunicación ou a contratación de viaxes, nos que o produto non é material e, por tanto, non esixen os custos asociados da loxística. A pesar diso, algunhas das barreiras para a venda de alimentación por Internet están a empezar a salvarse.

A última interrupción brusca, polo momento, é a que chamamos omnicanalidade. O consumidor vive rodeado de tecnoloxía e esta é a súa nova normalidade. Como sinala Peter Hinssen no seu libro *The New Normal*, quere unha experiencia única, sen costuras, independentemente da canle. O desexo do consumidor é acceder a unha oferta ilimitada de opcións, en calquera momento e desde calquera dispositivo, e esta nova realidade ten

grandes implicacións para a cadea de valor e transforma, revoluciona, a cadea de subministración. Implica, por exemplo, dotala de maior flexibilidade e, ao mesmo tempo, multiplica a súa complexidade. A cantidade de datos multiplícase e a calidade e fiabilidade dos mesmos constitúe a base deste cambio. O gran reto do noso sector nesta nova contorna é continuar satisfacendo as demandas do consumidor, cubrindo as súas expectativas e cun modelo de negocio sustentable.

Ademais de expor unha revisión total do negocio, a omnicanalidade leva ata o límite a propia sostibilidade do modelo, xa que a transparencia de prezos aperta as marxes e a venda por Internet comporta custos loxísticos e de entrega superiores á venda física. O impacto desta nova era non só ten afectacións para os operadores da industria de produtos de consumo, fabricantes e distribuidores, xa que abordar, por exemplo, a última milla—nun horizonte de notable incremento das entregas a domicilio— é unha tarefa que esixe a colaboración doutros axentes (operadores loxísticos, responsables de xestionar a mobilidade nas cidades...). De igual modo, prodúcese unha converxencia de canles que esixe redefinir o rol da tenda como ata agora a coñecíamos.

Cadea de valor

A cadea de valor é un concepto desenvolto por Michael Porter no seu libro *Competitive*

Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, segundo o cal as empresas desenvolven unha serie de actividades que xeran uns custos. A clave é que ese valor, traducido ao prezo que está disposto a pagar o consumidor, sexa superior ao custo das actividades nas que se incorreu para xeralo. Porter divide o conxunto de actividades da cadea de valor entre primarias ou da liña e actividades de apoio ou de soporte. Nunha visión máis ampla, debemos analizar tamén o denominado «sistema de valor», entendéndoo como o conxunto de cadeas de valor. Este concepto parécese especialmente relevante, xa que foi clave na mellora da eficiencia e de achega de valor.

Nunha primeira etapa cando se desenvolve o consumo masivo e estamos nun modelo de demanda no que o relevante é producir aqueles produtos que o consumidor quere comprar, o fundamental é ser capaces de levar o produto desde o sector primario ao comercio —no caso dos produtos frescos non transformados— ou á industria, para a súa transformación e posterior distribución ás tendas. Nese momento nacen os mercados almacenistas, tanto en orixe como en destino, para achegar eses produtos basicamente do campo ou do mar aos núcleos urbanos en fase de expansión. Nesa cadea de valor, é basicamente o fabricante o que asume a distribución física dos produtos ás tendas.

Posteriormente, o crecemento da distribución organizada e a multiplicación dos puntos

de venda provocan un gran cambio, coa creación de almacéns, plataformas loxísticas que centralizarán a entrega de produtos dos provedores para a súa posterior entrega aos puntos de venda e cun proceso previo de selección (*picking*) de produtos. Neste caso prodúcese un cambio de función na cadea de valor, de forma que un dos elos asume unha función que realizaba o elo anterior, a cambio de parte da achega de valor que levaba aparelada. Nos últimos anos vimos exemplos de natureza parecida «augas arriba» no transporte. Tradicionalmente, o fabricante enviaba os seus produtos desde as súas fábricas aos almacéns ou plataformas da distribución. Agora ben, co obxectivo de buscar unha maior optimización das cargas dos vehículos e reducir o transporte en baleiro —especialmente nos retornos—, algúns distribuidores pasaron a asumir o transporte dos produtos desde as fábricas ou almacén dos seus provedores, o que se chamou «*backhaul*».

É un claro exemplo de como de unidos están os diferentes elos da cadea de valor e da importancia de impulsar mellores prácticas baseadas en modelos de colaboración. Non hai que esquecer que para impulsar unha cadea de valor áxil e sen fisuras é necesario non só perseguir a eficiencia dos movementos físicos, senón tamén que o «fluxo físico» vaia parello ao intercambio de información ao longo de toda a cadea. Nesta contorna desempeñaron un papel fundamental os estándares

GS1, que permiten falar unha linguaxe común, e abarcan desde a identificación dos artigos e agrupacións, a captura do dato —a través do código de barras—, ata os sistemas de intercambio de información como o EDI.

ECR (Efficient Consumer Response)

A aparición desas novas formas de distribución que xa comentamos, a retardación do crecemento, a redución de marxes, a proliferación do número de novas referencias e a necesidade de impulsar unha maior orientación ao cliente por parte de fabricantes e distribuidores deron lugar ao nacemento, xa nos anos 90, do proxecto ECR, primeiro en Estados Unidos e posteriormente en Europa.

En esencia implicaba un cambio de enfoque, pasando dun modelo de confrontación a un novo modelo de colaboración que permite eliminar custos e orientar o conxunto da cadea de valor ao cliente. A colaboración entre eles e o seu foco no cliente final, ía permitir abordar aspectos tan relevantes como a redución de sobrantes nos lineais, fornecidos non optimizados, excesos de existencias ao longo da cadea, incapacidades operativas ligadas ás promocións, etcétera. Doutra banda, permitía aumentar tamén o éxito no lanzamento de novos produtos, promocións máis eficientes e fornecidos con maior rotación e máis orientados ás necesidades de cada tenda e do cliente final.

A estratexia de ECR definíase a través do compromiso de fabricantes e distribuidores de traballar conxuntamente no obxectivo de achegar valor engadido aos consumidores, reducindo os custos totais nos procesos de xeración e satisfacción da demanda. Pasar do enfrontamento a unha relación de gañar/gañar é o gran fito que supuxo esta iniciativa.

Moitas das mellores prácticas do proxecto de ECR levan acompañada a necesidade de compartir información. Así, co obxectivo de indicar os custos totais da cadea desenvólense proxectos como os de Continuous replenishment program (CRP) e mesmo de colaboración na planificación conxunta da Demanda, CPFR (Collaborative planning forecasting and replenishment).

Estes proxectos foron os antecedentes de prácticas como as de fluxo tenso ou *crossdocking*, que tiñan como obxectivo axeitar os excedentes á demanda, optimizando o nivel de inventarios ao longo da cadea. Estas prácticas esixen un marco de colaboración que permita que o incremento das frecuencias de entrega non supoña un custo maior ao aforro obtido. É importante considerar que aquí a esixencia de cumprimento e fiabilidade das entregas é mesmo maior, xa que, en caso contrario, poden provocar maior número de roturas de *stock*.

Esta visión dunha loxística de principio a fin (*end to end*) pon o foco no cliente final ata o punto de que o nivel de servizo é tan

importante que pode chegar a ter prioridade, por enriba dos custos que xera.

Nestes casos, desenvolver métricas axeitadas e compartidas e involucrar tamén os operadores loxísticos é clave para o éxito, así como para que o proceso de actividade externa da loxística e o transporte non implique unha perda do seu control.

Envases, embalaxes e elementos de manutención

Máis aló do envase primario, a embalaxe, desempeñou un papel moi relevante a evolución da cadea de valor. Non hai que esquecer o gran avance que supuxo a introdución das paletas, permitindo importantes melloras en termos de eficiencia e produtividade nas operacións de carga e descarga de camións e tamén nos almacéns.

Un paso decisivo para a súa consolidación foron tamén os *pools* de paletas, estendidos, máis adiante, en ámbitos como os envases recuperables de transporte, fundamentalmente de plástico e moi utilizados en produtos frescos.

Os envases e embalaxes fóronse adaptando tamén aos requirimentos de toda a cadea de valor e á súa evolución. Non en balde, é un valor engadido para o produto, xa que serve para a súa protección, manipulación, transporte, almacenaxe e tamén para impulsar as súas vendas.

Diferentes iniciativas como «*Ready to sell*» ou «*Shelf Ready Packaging*» serviron para

reforzar esta visión e dar maior importancia aos custos asociados ao longo de toda a cadea —especialmente á tenda— e cun enfoque colaborador. Os retos son conseguir que a embalaxe facilite a identificación do produto, o faga fácil de colocar e repoñer no lineal e mellore a súa viabilidade.

Ademais, na actualidade a preocupación pola sostibilidade está gañando peso e é unha tendencia que vai seguir crescendo, de modo que, neste novo escenario, a xestión dos residuos e a redución dos mesmos poñerá a proba novamente a visión do conxunto da cadea de valor.

De igual modo, no marco da economía circular a nosa cadea de valor debe buscar o desperdicio cero, algo que tamén demanda o consumidor, tal e como demostran os proxectos dirixidos a reducir o desperdicio alimentario en todo o proceso.

Así mesmo, a redución de emisións, a pegada de carbono, supón un novo reto. Neste campo, proxectos como Lean & Green xuntan a sostibilidade e a eficiencia, ao tratar de reducir as emisións de gases de efecto invernadoiro no transporte, e mellorar ao mesmo tempo a eficiencia.

Omnicanalidade e transparencia da cadea de valor

Atribúese ao filósofo grego Heráclito a frase de que o único constante é o cambio. Einstein dixo varios séculos despois que «non hai nada

máis permanente que o cambio» e que para manter o equilibrio hai que seguir pedaleando, como cando imos en bicicleta. Na era dixital o cambio segue presente pero acelera a súa velocidade e continuamente aparecen novos termos e tecnoloxías que impulsarán esa transformación. Intelixencia artificial, *blockchain* ou cadea de bloques, aprendizaxe automática, *advanced analytics*... son a mostra de que estamos só ante a punta do iceberg.

Ata agora, a cadea de valor estivera baseada de maneira lineal. Con todo, nos últimos anos, evolucionouse cara a un ecosistema de valor en rede, tal e como apunta Peter Hinssen en *The Network Always Wins*. Este ecosistema implica ter máis en conta a todos os grupos de interese (*stakeholders*) e —como o biolóxico— supón moita máis interdependencia entre quen comparte un determinado hábitat. A necesidade de compartir información entre os diferentes axentes será unha esixencia cada vez maior neste novo ecosistema de valor.

Tamén o novo consumidor está a acelerar o seu proceso de cambio. Cambiaron as súas expectativas, os seus comportamentos e os seus hábitos alimentarios. Ademais, na era da non información, marcada pola subxectividade e as noticias falsas (*fake news*) o consumidor volveuse máis escéptico e a confianza é un valor que cobra especial relevancia.

Neste ámbito asistimos tamén a un cambio de paradigma, xa que como explica Rachel

Botsman no seu libro *Who can you trust?*, a confianza pasa de estar baseada nas institucións para estar distribuída entre outros moitos «actores». Esta é a base do éxito de moitas plataformas de economía colaboradora, nunha era dixital na que a moeda que nos vai permitir conseguir a confianza do consumidor é a transparencia. Neste novo ecosistema, no que todos compiten entre todos, a converxencia de formatos e a necesidade de ofrecer «experiencias» fronte a «produtos» «solucións» fronte a «ingredientes»... implica a necesidade de realizar unha serie de actividades que levan aparellados custos. A clave é convertelos en valor, de forma que o consumidor estea disposto a pagalos. Neste campo, apareceron e seguirán facéndoo novos xogadores que conseguiron superar as barreiras de entrada que existían, especialmente as ligadas ás grandes necesidades de investimento e localizacións das tendas.

Esa esixencia xa non existe, porque o consumidor pode pedir os seus produtos desde calquera lugar e calquera dispositivo e solicitar a súa entrega ou recollida tamén en calquera lugar, o que está a permitir desenvolver modelos híbridos (*drive*, recollida en tenda, *drop points*, *lockers*, etcétera.).

Xerar valor para todos os grupos de interese

Nesta etapa marcada pola velocidade do cambio, ofrecemos ao consumidor un produto

cunha determinada calidade e moitas outras cousas: innovación, proximidade, exclusividade, compromiso, sostibilidade, conveniencia, tempo, confianza, pracer, diversión, diferenciación, calidade, benestar. Moitas categorías de produtos banalizáronse e, ante a ausencia de diferenciación, o prezo converteuse no principal elemento de decisión para o consumidor/comprador. Por iso, proximamente veremos desenvolverse marcas e comercios que basearán a súa proposta de valor noutros elementos: selos de autenticidade, de proximidade; con atributos de saúde e benestar que o cliente cada vez valorará máis.

O concepto de valor, polo que o consumidor estará disposto a pagar, tamén evolucionou e nalgúns casos volveuse máis esixente. O novo consumidor demanda máis

fiabilidade (tolerancia cero ao erro na era dixital), celeridade, e tamén compromiso. De igual modo, nunca como agora foi tan importante a transparencia de toda a cadea, garantindo o rigor e as prácticas que se levaron a cabo para elaborar o produto e que inclúen aspectos como o benestar animal ou a aposta por unha cadea xusta e sustentable, desde o inicio e para todos. E é que Internet deulle voz ao consumidor e a capacidade de escoitar e compartir as experiencias.

En plena era de cambio, o reto principal da cadea de valor consiste en seguir sendo protagonistas da mesma e desenvolvendo, por tanto, empresas que a sociedade valore e desexe que existan. Unha visión máis aberta e máis consciente da necesidade de xerar valor para todos os grupos de interese.

2.6

O goberno do dato

Arantza Guezala

Responsable de Business Intelligence

Jesús Miñaur

Director Informática e Sistemas (1987-2013)

Alberto Madariaga

Director de Loxística, Procesos e Sistemas

*Todo o que eu invento, todo o que eu imaxino, quedará sempre
máis acá da verdade, porque chegará un momento no que as
creacións da ciencia superarán as da imaxinación.*

Julio Verne

Nos cincuenta anos de Eroski, cada plan estratéxico caracterizouse por unha aposta clara polo uso da tecnoloxía na xestión integral da empresa. A tecnoloxía foi da man das necesidades de evolución e innovación dos nosos negocios e áreas funcionais. Ata 1990 aplicouse para mecanizar os principais procesos produtivos internos. A partir dese ano, coa entrada da microinformática en Eroski, conseguimos dar un salto cualitativo e cuantitativo, foi o momento clave para estender ferramentas de xestión e crear redes de traballo internas. Foi necesaria unha década máis, case ás portas do século XXI, para dar o salto ao exterior e comezar a aplicar a tecnoloxía en procesos que proporcionasen novo valor aos nosos clientes e modernizasen os nosos negocios: o supermercado on line é un exemplo diso, e a web de información para os consumidores Consumer así como a web corporativa Eroski son altamente meritorias. Para podermonos enfrontar á cuarta revolución dixital, nas dúas primeiras décadas do século XXI, ademais de automatizar aínda máis se cabe os nosos procesos produtivos e buscar a eficiencia e eficacia nos mesmos, implantamos potentes redes de comunicacións, rápidas, fiables e seguras: almacéns de datos de última xeración, do *Data Warehouse* ao *Big Data*, nos que almacenamos en formato dixital os datos xerados en todos os procesos produtivos de Eroski (comerciais, lóxicos, puntos de venda, informáticos, financeiros, recursos humanos, marketing, lealdade de clientes, calidade de produtos, etcétera). Así mesmo, dotámonos de ferramentas e procesos que nos permitirán analizar case en tempo real a información que capturamos dos procesos internos antes sinalados, así como información do exterior (competencia, clientes, marca Eroski nas redes, información bolsista, meteorolóxica, censos, rutas reais punto a punto, hábitos dos consumidores, hábitos dos nosos clientes, dispositivos de toda clase...).

Estamos preparados para abordar a nosa transformación dixital integral. Antes do 60 aniversario será unha realidade aplicada a todos os negocios, áreas funcionais e por suposto nas nosas persoas, os nosos clientes e consumidores. A cultura dunha empresa confórmana as accións e actitudes das súas persoas, así que a transformación dixital que abordemos deberá incluír as persoas e, por tanto, a cultura empresarial. Esta transformación manterá os valores que forman parte do noso ADN, como a cooperación, a colaboración e a solidariedade, e adaptaraos de forma natural á era dixital, na que eses tres atributos son fundamentais. Deberemos ser recoñecidos dentro da moderna e nova sociedade dixital por ser un claro expoñente dos devanditos valores.

A transformación dixital como negocio é un gran reto, pero transformar a nosa cultura nunha dixitalmente máis cooperativa, máis colaboradora e máis solidaria serao aínda máis. Na era dixital, unha das pancas para conseguir esta transformación é a utilización eficiente e eficaz dos datos, é dicir, no momento que os necesitamos, que require asegurarse da súa liñaxe, da súa veracidade, xestionalos de forma intelixente, segura e ética, e extraer deles o seu valor por medio da analítica e a IA (Intelixencia Artificial). Permitirannos facer medrar os nosos negocios e achegar cada vez

maior valor aos nosos clientes, con propostas que lles faciliten o seu día a día, tratando de diferenciarnos dos nosos competidores.

Na era dixital, os datos son o novo petróleo: «Precisamos atopalos, extraelos, refinalos, distribuílos, e amoedalos» (David Buckingham). A analítica permítenos coñecer a historia que hai detrás de cada dato e só as empresas que consigán isto manterán vantaxe competitiva fronte aos seus rivais.

A nosa estratexia de transformación dixital aséntase de forma sólida nesa peza vital: o dato, o dato refinado, o dato de valor para a toma de decisións de negocio rápidas e precisas, para a satisfacción continua dos nosos clientes e persoas. O goberno do dato será unha cuestión clave. Nas organizacións aparecerá de maneira normal, integrada na súa estrutura, a figura do CDO ou Xefe do dato, que se encargará de velar pola súa calidade, o seu bo goberno e cumprimento da legalidade vixente en almacenamento e uso de datos, en especial os persoais de clientes. Falamos dun novo ecosistema dixital ao servizo da estratexia da organización.

A analítica de datos foi a última revolución tecnolóxica que empurrou ao mundo empresarial cara a unha visión máis profunda e real sobre o seu negocio e o comportamento dos clientes, pero só se se aproveita o máximo

ETAPAS DA NOSA INFORMÁTICA

1. A de creación (1975-1985). Todo está por facer. Estamos probando cousas novas, dando solucións parciais, nada é moi seguro. A empresa segue funcionando de forma manual e deixa facer á informática.
2. A de consolidación (1986-1997). Seguimos dando solucións para unha soa empresa (Eroski s. coop), pero xa imos abarcando moitos máis aspectos desta: mecanizar procesos comerciais, loxísticos, de punto de venda, administrativos... Pasamos de mecanizar tarefas administrativas a facelo coas operacións diarias (ventas, compras, movemento de mercancías, etcétera).
3. A da complexidade (1998-2004). Coa creación do Grupo Eroski a complexidade e a dispersión dispáranse. Dedicamos moitos anos a convencer e ir integrando pouco a pouco todos os sistemas de información. Perdemos o empuxe innovador e quedamos enlamados nunha integración durísima de ducias de procesos e sistemas diferentes. En medio deste proceso, o cambio de século (efecto 2000) e a chegada do euro (2002) tamén colaboran na freada.
4. A de relanzamento de grandes proxectos transformadores (2005-2008). O tamaño e complexidade dos negocios e dos sistemas que os apoian fan que ninguén sexa capaz de abarcalos e entendelaos completamente. Hai que facer anacos, facer fases, dividir os proxectos. Precísanse ducias de persoas para poñelos en marcha. O tamaño do Grupo fai que a extensión de proxectos e os cambios sexan complicados, caros e moi duros. Á vez, a seguridade ocupa cada vez máis tempo e recursos (duplicación de CPD, devasas, etcétera).
- 5.- Comezamos a ver os Procesos de negocio con mirada industrial (2009-2013). Crises de vendas e resultados. Como consecuencia, os presupostos para tecnoloxía redúcense. «Máis por menos» é o slogan desta época. Integrar sistemas e simplificar o seu uso son obxectivos ineludibles.



«Pistola» de *picking* na plataforma de Elorrio nos anos 80.

potencial deses coñecementos se chega a marcar a diferenza nun contexto cada vez máis competitivo e globalizado.

A analítica descritiva móstranos o que está a pasar no noso negocio dunha maneira fácil de entender. Analizar a información histórica permítenos determinar que pasou e por que.

Un paso máis son as técnicas de analítica de predición e prescrición, que nos axudarán a converter métricas descritivas en coñecementos e decisións. A análise de predición permítenos prever que pasará e o de prescrición axúdanos a identificar as decisións máis axeitadas para o noso negocio. É por isto que os maiores beneficios alcanzámolos cando se utilizan en conxunción ambos os tipos de analíticas. Neste momento poderemos manexar aquelas previsións que nos permitan identificar as mellores decisións nas áreas clave do negocio.

O uso de técnicas de análises de prescrición facilítanos a automatización de decisións complexas, nas que o contexto implica ter en conta un gran volume de datos, variables e múltiples

restricións. A analítica de prescrición, aplicando algoritmos matemáticos axeitados para cada caso, é capaz de expornos propostas buscando o resultado óptimo, é dicir, incorporando intelixencia e capacidade de procesamento para mellorar a eficiencia do proceso.

Ademais, a analítica de prescrición utiliza os resultados obtidos da análise de predicións (previsións, prognósticos, tendencias) para valorar todas as opcións posibles tendo en conta o conxunto de variables (custos, límites, restricións, capacidades) e selecciona a proposta máis axeitada entre todas elas, guiándose polos obxectivos expostos na solución. Obxectivos como acadar o menor custo, a maior rendibilidade e/ou un mellor uso dos recursos convértense na guía para identificar a mellor decisión; calquera obxectivo é posible se o modelo o contempla. É, por tanto, o seguinte paso a abordar se queremos maximizar a rendibilidade do noso negocio.

Así, a análise de predición dá resposta ao que acontecerá no futuro, e a analítica de prescrición pode axudarnos a dirixir as nosas decisións futuras facéndoas máis favorables para as nosas estratexias.

Neste punto da reflexión teñen cabida conceptos como minería de datos (*Data Mining*) e *Machine Learning*. A pesar de que non é raro ver como se usan indistintamente, a principal diferenza entre eles radica no obxectivo de cada unha das disciplinas. Mentres que a minería de datos descobre patróns anteriormente descoñecidos, o *Machine Learning* úsase para reproducir patróns coñecidos e facer predicións baseadas neles. Poderíase dicir que a primeira ten unha función exploratoria mentres que o segundo focalízase na predición.

O seguinte paso, que afectará a todos os procesos, é incluír a Intelixencia Artificial na estratexia dixital das empresas para poder coñecer e tratar como persoas únicas e individualizadas a cada un dos clientes. De feito xa está a revolucionar os negocios e o noso non vai ser menos. As claves deste cambio consistirán en transformar as nosas persoas, que á súa vez transformarán as Áreas, para así conseguir transformar os nosos Negocios e a través deles aos clientes.

Se nos centramos na área de *marketing* da empresa, a IA facilita a todas as áreas, calquera que sexan o tamaño e sector (*retailers*, bancos, empresas de telecomunicacións e máis) coñecer os seus clientes como individuos e chegar a eles dunha forma eficiente e eficaz, acorde coas preferencias singulares.

Coa IA e as súas capacidades poderemos coñecer os clientes cunha visión de 360°, saber desde que produtos prefiren e cales van preferir sen coñecelos aínda —e prescribiremoslles por calquera das canles de comunicación personalizadas dispoñibles con cada un deles—, e poderemos ofrecer a clientes e clientes potenciais os produtos ou servizos axustados ás súas preferencias e necesidades, automatizar campañas á súa medida, personalizar ao máximo contidos, aprender dos consumidores para coñecelos como individuos, ler grandes cantidades de información, predecir posibles escenarios para tomar mellores decisións de negocio...

Pero non só nos serve para coñecer aos clientes, senón tamén aos nosos socios traballadores e empregados. Poderemos dispoñer dos seus perfís, planificar a súa curva de carreira, deseñar a capacitación necesaria ao longo do tempo, formais axudados á súa vez pola IA (aprendizaxe da aprendizaxe). Predicir quen vai dispoñer do perfil axeitado para cubrir un posto, previr o abandono, coñecer antes que eles mesmos cal vai ser o posto que mellor se vai adaptar aos seus coñecementos e capacidades... As posibilidades son enormes.

Tamén é útil na colaboración con provedores: cos datos que teremos e a capacidade para analízalos e predicir o que vai ocorrer con eles, a colaboración cos nosos provedores enriquecese aínda máis, xa que poderemos poñer á súa disposición información que permita ás dúas partes deseñar accións comerciais que redunden en maior beneficio tanto para os clientes como para nós e o noso negocio.

A Intelixencia Artificial axudará a mellorar a eficacia da xestión en tenda. E canto máis eficientes sexamos na execución dos procesos na tenda, máis controlados estarán, mellor se executarán e dispoñeremos de máis tempo para atender o cliente, sorprendelo e desenvolver a venda activa.

Igualmente, tamén aplicamos a xestión eficiente e eficaz nos procesos de cadea de valor, loxísticos e nos procesos de apoio en xeral. Por medio da analítica descritiva realizamos o seguimento tanto de indicadores clave que miden a eficiencia como os que miden o seu resultado (eficacia). Os distintos comités de xestión (Comercial, Rede, Marketing, Loxísticos, Procesos e Sistemas, Económico-Financeiro, Social, Desenvolvemento) utilizan a información que lles achega a analítica para a toma de decisións e asegurar o logro de obxectivos.

Por iso, pois, a Intelixencia Artificial será o novo cerebro que nos axudará na execución de calquera proceso da organización. Traballando a IA e as persoas de forma simbiótica todos os nosos procesos conseguirán ser moito máis eficientes e eficaces. O que nunca poderemos perder de vista é que a tecnoloxía non vén substituír a capacidade humana, senón a complementala e a potenciar todo o talento que temos as persoas. A persoa sempre será o centro.

E nun futuro próximo... dispostos a volver a aprender

Hoxe todo é susceptible de ser mecanizado. E calquera aspecto da actividade empresarial pode mellorar con axuda da tecnoloxía. Uns bos procesos de negocio, industrializados, en permanente revisión e mellora, apoiados por sistemas cada vez máis automatizados son decisivos para lograr unha cadea de valor: precisa, eficiente, con bos resultados e económica; xusto as condicións para a competencia e a supervivencia.

Dependemos e beneficiámonos das tecnoloxías. E os beneficios medrarán, como tamén o farán as dependencias. O desafío consiste en dominalas para beneficiarse máis que sufrilas. E o dominio obtense coa reaprendizaxe profesional e organizativa, e coa anticipación no uso.

Vexamos a continuación unha breve listaxe das principais tecnoloxías, ademais da AI xa cumpridamente comentada, que máis nos axudan hoxe, ou o farán no futuro próximo, a mellorar a nosa eficiencia e competencia:

- **Big Data.** En 1998 cando construímos o noso primeiro *Big Data* chamábase *Data Warehouse* e referíámonos a el como o «oráculo». Non deixou de medrar e sofisticarse e farao moito máis, con usos para coñecer os clientes, acertar mellor coas gamas, as ofertas, os prezos... para chegar de forma individualizada con propostas persoais, ofrecendo o que lle interesa de forma directa no seu móbil, para detectar fraudes...
- **Robótica.** En 1989 montamos os primeiros «robots» no almacén de Elorrio, os «Transelevadores» e os «carros floguiados» que manexaban palés dirixidos por un computador. Hoxe as Plataformas están cheas de sistemas automáticos de almacenamento e de *picking* e isto non vai parar. A robotización continuará aumentando nos almacéns e acabará chegando ás tendas, onde a reposición dos lineais segue sendo un campo por conquistar.
- **Venda por Internet.** Comezamos a vender por Internet no ano 2000 e desde entón fomos comprobando que non se trata soamente dunha canle complementaria ás tendas físicas, senón que se está convertendo nun campo de batalla de vital importancia. Os competidores como Amazon parece que xogan noutra liga e desde un enfoque radical de sistemas de información e Internet atacan a distribución tradicional.
- **Ecuación: Enerxía - Información - Comunicación - Transporte.** As transformacións destes catro elementos foron determinantes nas revolucións industriais anteriores. Agora estamos inmersos nunha nova revolución, e tamén nesta ocasión as tecnoloxías que conflúen nestes catro campos provocarán saltos cuánticos en produtividade e eficiencia nos próximos anos.

Enerxía. Os nosos negocios son grandes consumidores de enerxía, pero cada vez máis podemos producir parte da enerxía que consumimos. Construímos tendas de baixo consumo enerxético e aproveitamos os tellados dalgúns almacéns para colocar paneis solares. Pero hai que dar saltos de maior alcance e máis integrados. Hai estándares construtivos (Passivhaus) para reducir radicalmente o consumo de electricidade nas tendas e almacéns. Todo isto combinado cunha Internet da enerxía para coordinar e optimizar a produción e o consumo.

Economía circular. Debemos traballar para conseguir unha diminución radical de envases e embalaxes. Hai que conseguir o peche dos circuítos de recuperación de materias primas: cero desperdicios e que os residuos regresen á cadea para fabricar novos produtos.

Información. Os sistemas de información mecanizados conseguen, e vano facer cada vez máis, diminuír o esforzo para executar as operacións e tomar as decisións diarias



Centro de proceso de datos Géminis en Elorrio na actualidade.

operativas de maneira rápida e intuitiva. Iremos cara á integración completa dos sistemas de información, con dous niveis de funcionamento: funcionamento automático e decisións automáticas e as que precisan reflexión, apoiadas nun sistema que che dá o que necesitas para pensar e decidir.

Comunicación. Todas as persoas da empresa estarán comunicadas, guiadas e coordinadas nos seus procesos de traballo. Contarán coa información necesaria para facelo correctamente. Internet para a comunicación cos clientes (B2 C), provedores (B2 B), con máquinas (M2 M), etcétera.

Transporte. Utilizaremos camións eléctricos autónomos, sen condutor e con carga e descarga automática. O servizo a domicilio, a última milla, segue sendo un foco de traballo precario pendente de automatización, que chegará da man dos automóviles autónomos e desenvolvementos complementarios. Faltan uns anos pero a revolución que provocará hai que aproveitala. A cadea de subministración totalmente integrada cos provedores que reponen os almacéns de maneira automática está ao virar a esquina. Todo o anterior ten que ver coa Internet da loxística, que unirá a todos os actores (empresas, persoas e máquinas) que participan na subministración.

Hai bastantes máis tecnoloxías que podemos aproveitar nos diversos campos de actividade da empresa, como:

- **Impresión 3D.** Será unha revolución completa na industria, na construción, no mantemento de instalacións (imprimindo in situ as pezas para repoñer), na medicina, pero tamén na alimentación pois permitirá imprimir alimentos en formas, cores e sabores á carta, nas tendas ou por servizo a domicilio.
- **Internet das cousas.** Conectará a todas as persoas e todas as máquinas que dispoñan de conexión a Internet. Chegará un momento en que todos os produtos contén con RFID ou similar e sexan capaces de comunicarse para automatizar completamente o paso por caixa ao combinarse con tarxetas de pago que se comunican sen contacto. As cámaras antirrobo das tendas conectaranse a sistemas de análises de imaxes on line que advirten de forma inmediata de posibles furtos e nos graven detalladamente. Nos domicilios poderá existir un inventario de produtos e poderanse realizar pedidos automáticos ás tendas on line. E máis e máis posibilidades.
- **Blockchain para garantir a seguridade das transaccións internas da empresa e con provedores e clientes.** Seguimento das transaccións e dos produtos. Seguridade informática como elemento cada vez máis e máis vital. A empresa xa conseguirá operar e sobrevivir sen os seus sistemas.
- **Crowdsourcing.** A tecnoloxía permitiranos integrar a participación do consumidor, coñecer a súa opinión sobre asuntos, produtos ou tendas, pero tamén sobre a xestión ou a estratexia. Todo un agasallo para a nosa acción de consumo responsable.
- **Menús e compras personalizadas para mellorar a saúde segundo as túas necesidades, de maneira individualizada.** Cociñado de comida automático. Comida en po deshidratada con todos os nutrientes (Soylent, Joilent...).

Todo isto chegará, está a chegar, unhas cousas antes e outras moi pouco despois. Algunhas non acabarán de funcionar ben e estancaranse. Aparecerán cousas novas que agora nin intuímos. Pero se sumamos os efectos de elementos como a robotización dos almacéns, o transporte sen condutor, o paso por caixa automático sen persoal, a reposición automática, a venda por Internet (servizo a domicilio), a automatización de procesos operativos diarios, vemos que se destruírá ou banalizará moito emprego. Este vai ser un punto de traballo para a cooperativa. Como buscar novos empregos para as persoas, xa que a automatización será imparabile.

Outro foco de traballo é o efecto nos nosos negocios e a súa orientación futura. Debemos loitar polo cliente en todas as fronteiras e coas tecnoloxías dispoñibles para non quedar apartados de golpe polos que van aplicando cada vez con maior éxito estas tecnoloxías.

A tecnoloxía provoca saltos de capacidade enormes, non é unha elección senón unha necesidade para non quedar fóra do mercado. Poñámonos a iso con enerxía e acerto.



Eroski *on line*, Premio ao Mellor Supermercado on line en 2017 e 2018.

Colaborar para volver a medrar (unha introdución ao BDC)

José Carlos González-Hurtado

Presidente de IRI Internacional

O primeiro é o primeiro. Quero agradecer a Eroski que como presidente internacional de IRI me convidou a participar na celebración do seu 50 aniversario. Moitas grazas.

Neste texto quero compartir a miña experiencia e a idea de que a tecnoloxía, xunto co *Big Data* e a analítica de prescrición, pode traer aquilo ao que todos os distribuidores e fabricantes aspiran: un novo período de crecemento.

A palabra crave é «colaboración» e Eroski, do mesmo xeito que os distribuidores máis avanzados en Europa e no mundo, decidiu avanzar nesa dirección.

Pero antes quixera presentarme se mo permiten. Chámome José Carlos González-Hurtado e son o presidente Internacional de IRI, o líder global en tecnoloxía e *Big Data* nas industrias de bens de consumo e distribución. Son español, pero por razóns profesionais levo vivindo fóra do meu país uns vinte anos, actualmente en Francia, pero antes en Alemaña, Israel, Grecia, Estados Unidos, Ucraína e Rusia, Suíza...

Tiven a inmensa fortuna de traballar nos mercados de gran consumo desde o lado do

fabricante, liderando distintos negocios locais, rexionais e globais de Procter & Gamble, e desde o lado do distribuidor, como *Chief Commercial Officer* e membro do Consello Executivo do grupo Carrefour.

Novos retos

Nos últimos anos, nos mercados de bens de consumo dos países desenvoltoos apareceron novos problemas, novos retos, aos que tanto fabricantes como distribuidores se enfrontan en moitos casos sen excesiva fortuna. Vou citar tres de entre os máis importantes:

1. **Mercados sen crecemento:** «A torta non medra». No últimos cinco anos, en Europa as vendas conxuntas en volume de todos os produtos de gran consumo diminuíron un 0,1% anual e en valor apenas medraron un 0,8%. Como observación relacionada, cheguei á conclusión de que a mellor predición do futuro aumento en riqueza dunha sociedade é o crecemento relativo presente da poboación. Obsérvase historicamente e obsérvase na actualidade, e neste sentido si se pode dicir que

Europa está «a se suicidar demograficamente». En calquera caso, a implicación para os fabricantes e distribuidores é un mundo «de suma cero», en que a única forma de medrar é aumentar a participación de mercado e tomar unha parte do que ten a competencia. Por mor desta nova realidade prodúcense as guerras de prezos e de promocións, a abundancia excesiva de referencias dos fabricantes —non xustificadas pola realidade dos consumidores— e a abundancia excesiva de aperturas de distribuidores —non xustificadas pola existencia de novos clientes—. E ao final, todos gastaron máis para quedar no mesmo sitio.

2. **Aumento exponencial da competencia e da complexidade:** «Os comensais da torta son máis». Hai poucos anos, Walmart tiña aproximadamente 1 millón de referencias en stock, agora ten máis de 35 millóns... e Amazon uns 500 millóns (cando vostede lea isto é posible que moitas máis). En Estados Unidos, o 13% de todas as vendas realízanse a través de Internet, e cando eu comecei a traballar en marketing en P& G o 95% da publicidade facíase en TV. Agora o 34% da publicidade é «mobile», mesmo se a maioría non sabe se merece a pena ou nin sequera se funciona en absoluto. As marcas de distribuidor proliferan e tamén hai un aumento das marcas locais, de modo que aos fabricantes nacionais/

multinacionais éelles máis difícil chegar ao consumidor (por exemplo hoxe en Francia —e no resto de Europa en distinta medida—, en comparación con hai apenas un par de anos, hai case un 10% menos de referencias de fabricantes nacionais que acaden un 80% de distribución ponderado).

3. **Consumidores menos leais:** «O meu anaco da torta xa non é meu». Isto é debido en gran parte aos puntos anteriores, xa que se hai máis oferta e o número de consumidores é estable, as decisións fraccionáanse e «tocamos a menos». Pero é que ademais, os consumidores/clientes son realmente menos leais. Sempre me fascinou que o primeiro criterio, case universal, polo que os clientes elixen o seu supermercado sexa que «está preto de casa». É toda unha alegación en contra da capacidade dos distribuidores —con algunha excepción— de crear lealdade entre os seus clientes. Ben, pois agora máis que nunca tamén ocorre entre os fabricantes, ao meu xuízo pola abdicación de liderar en innovación e marketing, os dous motores do desenvolvemento das marcas. Pero esta é outra historia.

«Se soubésemos todo o que sabemos»

Lembro esta frase de Lars Olofsson, que foi o meu xefe e CEO de Carrefour, que recolle a aspiración de todos os distribuidores.

Todos os distribuidores saben que contan cunha cantidade inmensa de información e que podería ser enormemente útil, pero ningún —ou case ningún— sabe como acceder a ela ou como usala. Saben que nos seus departamentos e nas súas tendas hai datos que postos en conxunto serían moi valiosos, pero os seus sistemas «non se falan» e son incapaces de extraer valor a esa información. Saben que non saben podendo saber.

Como dicía TS Eliot:

*Onde está a sabedoría
que perdemos no coñecemento?*

*Onde está o coñecemento
que perdemos na información?*

Parece unha constante do noso tempo... tantos datos, tanta información e tan pouca sabedoría.

E é que os distribuidores saben que gran parte das respostas ás súas preguntas están ao alcance da man, pero ignoran de que man. En ocasións, como o asno de Buridán, permanecen inmóbiles mentres outros comen das súas cheas de feo, e noutras, coa soberbia de Níobe e sen acordarse da sentenza do libro de Proverbios («o entendido adquiría consello»), pretenden construír a plataforma *Big Data* por si mesmos. Como alguén suxeriu ironicamente, tamén poderían tentar desenvolver o sistema operativo dos seus computadores ou construír os seus coches de

compañía, e é posible que con iso tivesen máis éxito.

O certo é que cando os distribuidores —e os fabricantes— teñen acceso a toda a información dos seus sistemas e a conectan cos datos do mercado, poden tomar, e rapidamente, as decisións operativas axeitadas —prezo, fornecido, promocións, publicidade...— e tamén as máis estratéxicas —formato de tendas, localización, marca propia, etcétera.

«E se fósemos unha soa empresa?»

Hai xa moitos anos, Durk Jager, que foi o meu xefe en Procter & Gamble e CEO da compañía, ideou o concepto de ECR.

O problema que existía entón é que os fabricantes producían a máxima cantidade posible de bens sen ter en conta os distribuidores. Vendían todo o que podían e esperaban que, á súa vez, estes o vendesen aos seus clientes. O problema é que frecuentemente isto non acontecía e o resultado era que os distribuidores acababan tendo un exceso de stock e os fabricantes picos e vales de produción, coas consecuentes perdas para todos os actores do mercado. De modo que Durk suxeriu que toda a industria, é dicir, fabricantes e distribuidores, traballase coma un só para dar unha «resposta eficiente ao consumidor», na que o proceso se vise como un —holisticamente— desde antes da produción ata a venda ao consumidor.

Do mesmo xeito, nós vimos avogando polo que chamamos BDC —*Big Data*

Collaboration—, que vemos como a solución aos problemas actuais da industria (desde logo para os tres apuntados anteriormente). Moitos distribuidores en Europa e en Estados Unidos xa adoptaron o concepto —Eroski é o primeiro en España—, cuxa idea é similar á do ECR: «Operemos coma se fósemos unha soa empresa».

Certamente, os distribuidores teñen gran parte da información exclusiva, por exemplo, vendas en punto de venda ou a tarxeta de fidelidade; pero non é suficiente. Os fabricantes tamén teñen moita información propia, da fabricación, así como loxística, pero tampouco é suficiente. Finalmente, o mercado pode proporcionar outras informacións que complementan os outros dous grupos: de resto de mercado, información de medios publicitarios, causais, etc.

BDC é operar con toda a información, coma se fósemos unha soa empresa, para conseguir as maiores eficiencias nas operacións do distribuidor, a loxística do fabricante e do distribuidor ou as accións de marketing de ambos. Non teño dúbida de que a colaboración é o futuro —inmediato— e a solución para retomar o crecemento nos mercados que agora aparecen exhaustos.

«Algunhas cousas que aprendín»

Algunhas persoas cando chegan a certa idade —eu teño uns poucos máis que Eroski— pensan «no legado que van deixar». Pola miña

banda empecei un libro que quero deixar aos meus fillos para explicar «Cousas que aprendín» (teño sete fillos, grazas a Deus, así que polo menos publicarei sete exemplares). Creo que algunhas delas son pertinentes para este texto. Son aprendizaxes «para a vida» pero que considero apropiados cando vexo os problemas para a adopción do BDC.

1. **A realidade sempre se impón.** Perdóenme un excursus, paréceme que desde a época da Ilustración hai unha loita na sociedade entre «o realismo» e o que eu chamo «o ideoloxismo». Esa batalla recruouse no século XX e segue, e moito, actualmente, cando transcendeu ao ámbito dos negocios. Simplificando, por unha banda están os que dan prioridade ao que «debería ser» (polo menos segundo a súa particular ideoloxía ou desexo; estes son os ideólogos), e por outro os que lle dan a prioridade «ao que de verdade é» (independentemente dos seus gustos ou paixóns; estes son os realistas). A miña observación é que os ideólogos producen melancolía no mellor dos casos e caos na maioría deles. E é que a realidade é independente dos nosos desexos e opinións e ao final exerce os seus dereitos. No noso ámbito, observei que algunhas compañías —distribuidores e fabricantes— carecen dun verdadeiro coñecemento das súas capacidades —do que son e o que poden facer—. «Vense»

coma se fosen os novos Amazon ou Apple e confrontan os retos anteriores coma se eles ditasen as normas e marcasen os tempos. Como recordatorio para todos, ata practicamente 1990 Sears era a compañía de distribución máis grande do mundo, hoxe parece estar preto da bancarrota. Moitos dos «grandes nomes» da nosa industria corren hoxe grave perigo de seguir a Sears. E é que «quid latet apparebit».¹

2. «**Depende de ti**». Cito a meu pai, outra das cousas que aprendín, e que parece non estar moi de moda actualmente, é que o noso futuro —o persoal e o dos nosos proxectos e empresas— depende principalmente das decisións que tomemos no presente. Isto implica unha gran responsabilidade, pois non lle podemos botar a culpa a ninguén, pero tamén unha enorme liberdade e seguridade, xa que somos donos da nosa vida. Facerse a vítima é un doce veneno. Por un lado, é verdade que «la vie c'est une bataille»² e que actualmente moitos distribuidores e fabricantes ao observar a complexidade do seu negocio abdican de «pelexar» (quen non perde o alento cando sabe que cada minuto sóben-se máis de 300 horas de YouTube, ou que anualmente se efectúan máis de 1,5 trillóns de procuras en Google, ou que o ano que ven se alcanzarán os 5.000 millóns de

teléfonos móbiles, cos cambios que iso supón no consumo, nos hábitos de compra, de publicidade, na competencia, etc.). Por outro lado «il faut se battre»³ e para iso están as novas analíticas avanzadas (de prescrición, descritiva e de predición), que se complementan co *machine learning* e a intelixencia artificial. Na plataforma de tecnoloxía e analítica de IRI —ILD agora accesible para Eroski— mensualmente realízanse máis dun millón de consultas que analizan varios trillóns de datos no momento (*on the fly*), e que nun 95% dos casos se responden en menos de cinco segundos.

3. **Principios + Intelixencia + Enerxía**. Os ingredientes para ter éxito na nosa industria, e quizais en outras, son os seguintes. Primeiro, «pensa», dedica tempo á estratexia, a observar o mercado, a competencia, a túa realidade. Logo, «actúa». Para iso fai falta coraxe, tomar decisións, facer... E sempre, sempre, sempre «fai o correcto» e non te enganes ou que non te enganen, todos sabemos o «que é correcto» en cada circunstancia. A miña experiencia é que moitos distribuidores necesitan dedicar máis tempo a «pensar» —moitos corren pero non saben en que dirección—, e moitos fabricantes necesitan dedicar máis enerxía a «actuar» —moitos só parecen

1. «O que está oculto mostrarase», *Dies Irae*, est. século XIII.

2. «A vida é unha batalla.»

3. «Hai que loitar.»

decidir non tomar unha decisión—. Para observar a realidade, pensar e actuar a nosa industria conta hoxe co *Big Data*, os *Analytics* e a tecnoloxía.

Para rematar, é certo que actualmente a nosa industria está a vivir unha enorme transformación, e moitos dirán que o que valía xa non vale. Dicir iso pode parecer unha

novidade, pero en realidade é o erro máis antigo do mundo. A solución para os nosos retos pasa —como pasaba— pola colaboración entre distribuidores e fabricantes. Os datos están aí, entre todos podemos transformalos na información necesaria para volver medrar. Ou, como dixo Benjamin Franklin: «We must, indeed, all hang together, or most assuredly we shall hang separately».⁴

4. «Debemos permanecer xuntos ou con toda seguridade colgaremos (aforcados) por separado. Discurso ao Congreso continental, 1776.

2.7

Alianzas: as necesidades unen

Beatriz Santos

Directora comercial

Gotzon Elizburu

Director de compras Alimentación (2004-2012)

Eu fago o que vostede non pode e vostede o que eu non podoo.

Xuntos podemos facer grandes cousas.

Teresa de Calcuta

Anosa é unha historia que practicou as alianzas: constituírse en 1969 como cooperativa de consumo presupuña a vontade de actuar conxuntamente na mellora das condicións de adquisición de produtos de primeira necesidade para o colectivo máis amplo posible de persoas. Non teríamos nacido sen aliarnos, co obxectivo inicial e case principal do aforro e, a medida que a sociedade foi evolucionando e alcanzando cotas de benestar, respondendo a outras necesidades como a alimentación saudable e a sostibilidade, dúas das grandes preocupacións hoxe (dúas con proxección de futuro).

A alianza é, polo tanto, unha característica inherente da nosa existencia, parte fundamental da identidade de Eroski ao longo de toda a súa historia, desde a integración da figura do socio de traballo ata as alianzas internacionais. E se algo aprendemos é que estas relacións empresariais son como as persoais, é dicir, que nacen, medran, evolucionan e poden acabarse, e que tanto se teñen éxito coma se acaban en ruptura —que non fracaso, porque de todo se aprende— requiren unha escoita e unha revisión constantes dos propósitos polos que se uniron as forzas para poder confirmalos ou axustalos en función de cada momento vital.

Nunha alianza é fundamental que se manteñan as personalidades das partes e que á vez se xere unha nova para ese espazo de actuación común, de maneira que ningunha das empresas asociadas sinta que se dilúe na outra, que perde os seus obxectivos e os seus valores, que o propósito que naceu sendo común acaba pertencéndolle só ao outro... E para iso, a partir da nosa experiencia, cremos que as alianzas deben alimentarse de algo máis que meros obxectivos económicos ou de rivalidade, e terán que encherse de alma persoal, de sentimento compartido. Que queremos dicir con isto? Que son unha suma de valores empresariais —o compromiso, a responsabilidade, o traballo, a transparencia— e daqueles que, na vida diaria, entendemos como fundamentais noutros ámbitos: compañeirismo, confianza, flexibilidade, tolerancia, equidade, empatía, honestidade, lealdade e xenerosidade. O trato próximo e persoal é tan importante como identificar unha oportunidade de negocio, o aliado perfecto ou posible e fixar as metas comúns. Sabemos por experiencia que ningunha alianza se sostén se as persoas nos distanciamos. Que hai que traballar con proximidade, sempre.

Este elemento persoal é importante na relación con calquera dos nosos aliados, pero sen dúbida alcanza a súa maior expresión cando entramos no terreo do internacional. Unir culturas empresariais e sociedades heteroxéneas supón unha maior complexidade e require maiores esforzos para coordinarse e axustarse.

É imprescindible que a dirección se involucre ao máximo nivel, na mesma medida que o labor dos expatriados, esas persoas da cooperativa que saíron a traballar a outros países como China e Suíza para realizar o seguimento próximo, para transmitir a nosa cultura empresarial e traer de fóra a doutros.

Isto non é só historia, pois vivimos nun momento no que a sociedade persegue a cooperación e a colaboración como elementos de competitividade e de procura de oportunidades de negocio claras. Cada vez son máis frecuentes as alianzas entre diferentes, entre competidores, entre realidades a priori pouco conexas, pero que encontran espazos de sinerxía dalgún tipo que lles dan sentido. Tampouco é só historia para nós, para Eroski. No ámbito da distribución, os movementos nas alianzas de compra serán cada vez máis claros, máis necesarios e máis globais. A omnicanalidade e a proliferación de novos xogadores globais farán necesario que os operadores con ámbitos de xestión máis local logren acordos de colaboración para fortalecernos, para gañar talla, eficiencia ou axilidade na innovación. As novas tecnoloxías, a realidade virtual, a xestión do *Big Data*, as competencias especializadas esixirán alianzas para a súa explotación. As *startups* poderán ser aceleradores de determinadas iniciativas, en que a cooperación entre diferentes está sendo e será cada vez máis, máis que unha realidade, unha necesidade de adaptación. Doutra maneira

O NOSO PENSAMENTO

Din que as necesidades unen máis que as ideas. A nosa experiencia confírmanolo. Pero a unión é máis sólida cando ademais das necesidades se comparten ideas. Ademais de necesitarnos, sobre o esencial debemos pensar o mesmo.

Non ser iguais non é un problema, senón unha oportunidade se somos complementarios.

En tal caso, xuntos somos máis que a suma de dous separados; e ningún resultado mellor que este para cualificar unha colaboración.

verémonos abocados a unha concentración da distribución, o que a todas luces non sería unha boa noticia para a nosa competencia e para a sociedade en xeral. Por outra parte, as alianzas en materia loxística para cubrir as actuais e futuras necesidades de celeridade e ubicuidade nas entregas esixirán de novas competencias, que potencialmente poidan ser resoltas por medios colaboracionistas.

E non estamos a nos referir só, como foi a tónica noutros momentos da nosa historia, a acordos e colaboracións entre empresas, senón ao traballo conxunto con institucións e

administracións baseado na cooperación para o desenvolvemento e innovación de produtos e servizos, en consonancia coa evolución da sociedade, respondendo ás necesidades que van xurdindo. A nosa relación con AZTI, o Basque Culinary Center, os Cluster do Coñecemento de Euskadi e Navarra e a sociedade pública de xestión ambiental vasca IHOBE, por exemplo, enmárcanse neste novo tipo de alianzas, nas que non se trata de unirse para competir, para enfrontarse a outros, senón de sumar forzas para abordar os retos sociais de futuro cunha maior capacidade de éxito. Ecodeseño (con IHOBE), xestión de *Big Data* (con universidades), alimentos saudables e educación en saúde (AZTI e Basque Culinary Center) son xa froito desa colaboración.

A un nivel máis amplo, pensemos «no local». «O local» non se refire só ao produto, senón á propia contorna: a como facer que as persoas continúen pegadas á súa terra, vivindo nas súas



Celebración do 60 aniversario de VEGALSA en 2016.

vilas e producindo no sector agrario, onde somos os seus máis sensibilizados e próximos colaboradores. Unha parte desa responsabilidade é da Administración, que ten que asegurar que os servizos de todo tipo chegan a toda a cidadanía, viva onde viva, pero outra parte depende de Eroski, facendo posible, como xa ocorre en Euskadi, Baleares e en Navarra, que a compra on line chegue ao último recuncho do territorio.

Son moitos os retos de futuro e para facerlles fronte teremos que continuar analizando os que atopamos no pasado. Ese pasado no que, máis aló da intercooperación cara ao interior dos primeiros tempos, xa en 1989 nos propuxemos unha primeira alianza cara ao exterior que deu como resultado o Grupo Eroski: a unión de forzas coa cooperativa valenciana CONSUM —que co tempo orixinou unha central de compras—. En 1998 integráronse Unide, Mercat e Vegalsa, e deste xeito Grupo Eroski tivo unha destacada contratación de facturación en alimentación para a época. Cunha acordada repartición de funcións: Eroski responde da central de compras, o deseño e a estratexia comercial dos formatos, mentres que a explotación e rendemento dos negocios queda en mans dos aliados. Existe un acordo permanente sobre estas materias a través das instancias de dirección, integradas, obviamente, polos aliados. A unión con Vegalsa cumpriu vinte anos en 2018, e é a maior proba de que soubemos entendernos ao longo do tempo. Para iso hai que coidar as relacións, e neste sentido as reunións, entendidas como conversacións sinceras, abertas, suficientes, críticas pero construtivas, foron sempre a base sen a cal nada sería posible. A reunión foi ferramenta fundamental en todo momento para atopar consenso e lograr

unha linguaxe común. De feito, entre nós é unha frase habitual afirmar que Eroski padece a enfermidade da «reunitis».

En 2004 a cooperativa valenciana Consum, tras quince anos de alianza, decide abandonar o Grupo e seguir o camiño en solitario. Esta separación frustrou un proxecto de integración progresiva entre as dúas cooperativas de maior tamaño na distribución. Un final que cualificamos de perda e que, como toda perda, entraña sufrimento e aprendizaxe. Algunhas alianzas, e esta era unha delas, como consecuencia das esixencias de concentración do mercado precisan un grao de compromiso crecente que non sempre os aliados están, por razóns xustificadas e poderosas, en condicións de satisfacer. Unha diverxencia sobre o alcance da alianza que estragou unha colaboración de facernos poderosos. En calquera caso, ambos saímos da alianza, e por mor dela, con maiores fortalezas das que tiñamos ao iniciala.

É o caso do establecemento das Alianzas Internacionais de Compras, unha necesidade para poder competir no ámbito internacional con distribuidores multinacionais (Carrefour, Auchan, Lidl, Aldi) e para negociar con aqueles que son fabricantes líderes con cotas de mercado moi superiores á nosa, por grande que esta sexa no nacional; e unha relación que xera aprendizaxes de experiencias compartidas. Na década dos 90, houbo un primeiro intento do Grupo Eroski de crear unha central de compras conxunta coa cadea de distribución francesa Leclerc. Nunca chegou a materializarse porque non se deu o equilibrio necesario entre o que achegaba cada parte, nin había obxectivos comúns, pero compenrouse en 1996 coa creación dunha plataforma internacional de distribución composta por empresas cooperativas do norte de Europa, máis a Asociación Nacional de Cooperativas de Consumo italiana (ANCC, e o seu instrumento executivo, Coop Italia). O resultado daquela alianza, que rematou en 2016, denominouse Intergroup e centrouse nas compras non alimentarias en Asia. Todos estes procesos serviron como base para abordar en 2002 a Alianza Internacional de Alimentación (ALIDIS: inicialmente formada por Intermarché e Eroski, aos que posteriormente se sumou Edeka. En 2015, coa entrada de Conad, Colruyt e Coop, formamos a maior central de compras europea, AGECORE), que nestes quince anos se consolidou como alianza defensiva na procura da mellora de condicións de compra con marcas internacionais, e ten moi claro o compromiso a longo prazo, a visión estratéxica compartida e a independencia de cada socio.

Atopar ámbitos de cooperación, máis aló da pura xestión de compras, é útil para poder intercambiar experiencias, e neste contexto desenvolvemos seminarios e xornadas de traballo que nos permitiron reflexións conxuntas sobre aspectos de actualidade como saúde, sostibilidade, pesca sustentable, loxística, omnicanalidade, transformación dixital, concepto *drive* e *big data* (a xestión da información do cliente), entre outros temas. Neste sentido, a alianza achega un coñecemento extra que nos permite deseñar solucións adaptadas ao noso mercado.



Membros de la alianza internacional AGECORE en 2017.

Cos provedores tamén se poden establecer alianzas, máis aló de acordos de colaboración puntuais ou para proxectos moi acoutados. E nestes casos rompemos moldes, marcando a diferenza e guiados por algo máis que a procura do mellor prezo. Cando Danone se converteu no provedor da nosa marca propia, non existía nada semellante no mercado español. Os produtos de *cobranding* a tres continúan sendo hoxe algo que só pode atoparse nos nosos lineais. Comezamos con Artzai Gazta, poñendo a nosa etiqueta, a súa e a da denominación de orixe que os ampara, para reforzar posicións, e ningún outro distribuidor da contorna o fai (nós seguimos o exemplo suízo), e logo viñeron outros. Introducir nas nosas tendas alimentos navarros con IGP como a alcachofa e os espárragos, claramente identificables co seu lugar de orixe, responde á mesma liña de actuación. Nas alianzas cos provedores guíanos a procura, ademais dun nivel competitivo suficiente, dun elemento diferencial que achegar aos consumidores que estiveron na orixe do noso funcionamento, e ser consecuentes coa posición. Eroski Contigo, é dicir, coa nosa idea de empresa responsable coa sociedade en aspectos como o medio ambiente e a alimentación saudable, adaptada á forma de vida da contorna en que nos desenvolvemos e polo que traballamos.

Alianzas empresariais e competencia

Henar Alcalde Heras

Investigadora de Orkestra, Instituto Vasco de Competencia

Na época actual parece imposible pensar que unha empresa pode ser competitiva se permanece illada, confiando unicamente naquel coñecemento que é quen de xerar dentro da mesma. As alianzas empresariais sitúanse como unha importante panca competitiva que permite ás empresas superar as súas limitacións internas (financiamento, recursos materiais, recursos humanos...) e abrir as súas portas ao coñecemento externo que lles permita innovar e aprender.

Que son as alianzas estratéxicas?

Unha dificultade coa que nos atopamos á hora de estudar o fenómeno das alianzas empresariais é o significado do propio termo, a miúdo usado con ambigüidade. Sendo fieis á literatura académica, diríamos que as alianzas son unha tipoloxía de colaboración empresarial, moi diferente do que se entende por unha rede, coordinación, ou cooperación (Camarinha-Matogueiras & Afsarmanesh, 2006). Nunha rede basicamente intercambiamos información (rede de contactos, rede social...), mentres que a coordinación implica non só intercambiar información, senón tamén aliñar actividades para lograr resultados eficaces. Se avanzamos un paso máis na

intensidade da interacción, aparece a cooperación que significa compartir recursos entre diferentes organizacións para alcanzar obxectivos compatibles (seguindo unha filosofía próxima á «división do traballo»). E finalmente, nun estadio superior atopamos a colaboración na que se propón compartir recursos e responsabilidades para o logro dun obxectivo común entre as diferentes organizacións implicadas.

A literatura sobre colaboración valora as alianzas estratéxicas como acordos contractuais con consideracións estratéxicas a longo prazo. Os devanditos acordos fomentan a colaboración entre empresas para obter acceso ás capacidades doutras organizacións e apoiar a explotación intensiva das capacidades existentes dentro de cada empresa. As alianzas estratéxicas involucran arranxos contractuais complexos, a miúdo relacionados co intercambio de tecnoloxía ou acordos de desenvolvemento conxunto (Alcalde, 2014).

A colaboración e as alianzas estratéxicas cobraron un papel protagonista na última década, impulsadas pola aparición do marco teórico da Innovación Aberta. O concepto de Innovación Aberta débese a Henry

Chesbrough (2003), que defendeu e demostrou que a colaboración permite ás empresas conseguir cocientes máis altos de innovación e desenvolver produtos de maneira máis eficiente. Así mesmo, subliñaba a necesidade de fomentar unha capacidade de colaboración entre as empresas e outros axentes, permitindo fluír as ideas a través das fronteiras organizativas (Chesbrough, 2003). A colaboración non debe considerarse unha estratexia puntual, senón que debe estar presente como eixo tractor da estratexia de innovación empresarial nas súas diferentes fases: xeración de ideas, desenvolvemento do prototipo, escalado, poñer en funcionamento e transferencia ao mercado. Estes intercambios de coñecemento deberían estar baseados nun desenvolvemento intenso de acordos xerados tanto dentro como fóra da empresa. Ao longo deste período, diferentes estudos de investigación demostraron a importancia deste paradigma na competencia empresarial, e fixérono permitindo o acceso a novos mercados, xa sexa mediante unha diversificación xeográfica ou de produtos; compartindo riscos e recursos, factor especialmente importante no caso de pequenas e medianas empresas con limitacións de tamaño e financiamento; outorgando axilidade e flexibilidade para adaptarse aos cambios do mercado e gañar tempo; impulsando a innovación; e creando sinerxías con outros axentes que poden resultar útiles no futuro para outros propósitos.

Como clasificar as alianzas empresariais?

Existen múltiples formas de clasificar as alianzas empresariais, xa sexa pola tipoloxía (natureza) dos axentes implicados, a súa localización xeográfica, o propósito da colaboración... Desde aquí propoñemos unha clasificación de alianzas empresariais baseada no marco teórico dos Modos de Innovación (Jensen et ao., 2007; Parrilli & Alcalde, 2016). Desde este marco deféndese que existen diferentes formas de facer innovación nas empresas. Uns modelos seguen un enfoque STI (*Science Technology and Innovation*) con alta carga de base científico-tecnolóxica, caracterizado por elevados gastos en I+D, fortes investimentos en persoas con alta cualificación científica, tecnoloxías, e infraestruturas avanzadas. Este modelo promove alianzas empresariais con infraestruturas produtoras de coñecemento (centros de investigación, universidades, organizacións científicas, departamentos empresariais de I+D...). Doutra banda, atopamos o enfoque DUI (*Doing, Using, Interacting*) que impulsa a aprendizaxe empresarial facendo, usando e interactuando. Este modo de innovación ten unha baixa carga científica e tecnolóxica, nútrese do coñecemento tácito, técnico e da colaboración interna a través do traballo en equipo. Aquí promóvense as interaccións dentro da cadea de valor, alianzas estratéxicas con clientes, provedores, e/ou competidores.

TÁBOA 1. Tipoloxías de alianzas empresariais

	Colaboración STI	Colaboración DUI
Vantaxes	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a fontes abruptas de innovación • Coñecemento xenético • Innovación a l/p 	<ul style="list-style-type: none"> • Coñecemento familiar • Reducir incerteza de mercado • Equilibrio prezo-rendemento
Desvantaxes	<ul style="list-style-type: none"> • Rendibilidade a l/p • Risco de non absorción • Falta de experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de <i>lock-in</i> • Disuade innovación radical • Innovación a c/p

Ambos os modos de colaboración comportan vantaxes e inconvenientes. En xeral, de acordo coa Figura 1, podemos afirmar que as alianzas estratéxicas de tipo STI apostan pola exploración de novas oportunidades, a adquisición de coñecemento rompedor e a sostibilidade dos resultados no longo prazo. De todos modos, é certo que a exploración implica riscos relacionados coa dificultade de amortización dos investimentos no curto prazo, e coa capacidade de absorción dun tipo de coñecemento que non é familiar para a empresa. Por outro lado, as alianzas do tipo DUI fomentan unha estratexia de explotación das capacidades actuais, do coñecemento familiar e das fortalezas empresariais no curto prazo, adaptándose a empresa ás demandas da cadea de valor. Con todo, un foco excesivo na explotación pode ser contraproducente á hora de pensar no rendemento a longo prazo e a sostibilidade económica da organización.

A clave sería construír unha estratexia ambidextra (March, 1991; Alcalde-Heras *et al.*, 2018) capaz de combinar o desenvolvemento

de alianzas empresariais de carácter explorador (vinculadas ao modo de innovación STI), e outras de perfil explotador (próximas ao modo DUI). Como afirman diferentes estudos, as organizacións que desenvolven un equilibrio ambidextro son capaces de lograr un desempeño empresarial superior ás que só apostan por alianzas empresariais exploradoras, ou explotadoras (Fitjar & Rodríguez-Pouso, 2013; Parrilli & Alcalde, 2018).

Como construír alianzas empresariais dunha maneira efectiva?

Construír alianzas estratéxicas efectivas require que as organizacións traballen internamente nunha serie de dimensións. En primeiro lugar, é esencial que as empresas melloren a súa capacidade de absorción co fin de facilitar a integración de novo coñecemento desde o exterior. Outro dos factores importantes é a detección e supresión da síndrome «Not Invented Here» que subestima calquera idea ou tecnoloxía que non fose xerada desde o interior da empresa. Ademais, é prioritario que as

organizacións reforcen unha cultura de apertura, favorecendo comportamentos positivos para instaurar novos hábitos de conexión co exterior, que xeneralicen o uso de tecnoloxías da comunicación e da información, e que exploten a experiencia e as fortalezas xa existentes. Todos os factores mencionados teñen que servir para promover un modelo organizativo dinámico, baseado nunha continua adaptación, que sexa capaz de identificar e poñer en funcionamento alianzas empresariais e contribúa así á competencia sustentable da empresa.

Evolucionar cara a ese modelo organizativo dinámico que impulse o desenvolvemento de alianzas estratéxicas require que as empresas transiten por diferentes etapas (Chiaroni *et al.*, 2011). Nun primeiro momento as organizacións sofren un proceso de «desconxelación» polo cal son conscientes da necesidade de abrirse ao exterior e desenvolver colaboracións de carácter estratéxico que reforcen a competencia da empresa. Esta etapa non debe ser un proceso illado da dirección e dela deben ser conscientes as diferentes persoas que integran a empresa. A segunda etapa denomínase «movemento» e ten que ver coa posta en marcha do cambio: as empresas comezan a desenvolver colaboracións de carácter experimental con outros axentes e van probando diferentes procesos e patróns de comportamento. Finalmente, atopamos a etapa de «institucionalización» na que se produce a

consolidación dos resultados e melloras obtidas, e as alianzas estratéxicas pasan a significar un elemento clave do plan de innovación empresarial.

Esta evolución non é un proceso fácil e cómpre que as empresas traballen catro elementos fundamentais nas diferentes etapas. Ditos elementos son: a construción de redes, a estrutura organizativa, a implantación dun proceso de avaliación e un sistema de xestión do coñecemento.

En primeiro lugar, resulta importante que as empresas manteñan unha especial atención en canto ao desenvolvemento de contactos e relacións de cooperación entre organizacións, tanto nas primeiras etapas de contacto coma durante o desenvolvemento e implantación do acordo, para facilitar unha axeitada absorción do coñecemento externo. As empresas tamén deben adoptar unha estrutura organizativa que sexa capaz de integrar e xestionar coñecemento interno e externo, que promova a colaboración interna, a participación das diferentes persoas (cada persoa é unha fonte potencial de innovación), e un sistema de incentivos xusto que promova a súa motivación. O terceiro elemento refírese á instauración dun proceso de avaliación que permita á empresa encarar altos niveis de incerteza, e avaliar proxectos e oportunidades para o desenvolvemento de alianzas estratéxicas. Un sistema de avaliación permitirá á empresa unha aprendizaxe máis rápida e facilitará a transición cara

a unha estratexia de innovación que impulse a adopción de acordos estratéxicos. O último elemento fai referencia ao desenvolvemento de sistemas de xestión de coñecemento capaces de diseminar, compartir e transferir coñecemento tanto desde o interior da empresa ao exterior, como dentro da propia empresa. Para que isto funcione de maneira correcta, é esencial a promoción e difusión de tecnoloxías de información e comunicación, e un marco claro de dereitos de propiedade intelectual.

Cara a onde e como deben orientarse as alianzas estratéxicas?

Para lograr xerar e impulsar alianzas estratéxicas de éxito non hai unha receita universal. A miúdo estes acordos fracasan por unha falta de confianza entre as partes, a loita por intereses individuais, os egos persoais, un desaxuste no cumprimento de expectativas... Con todo, é importante mencionar unha serie de factores que, aínda que non garanten o éxito destes tipos de colaboración, actúan como condicións necesarias para o seu axeitado desenvolvemento. Estes factores clave son os seguintes:

- Propósito común ben definido. Antes de nada, é crucial que os participantes definan claramente o obxectivo perseguido coa alianza estratéxica. Este obxectivo debe definirse de maneira conxunta e de colaboración, e permitirá a aliñación de expectativas entre os diferentes axentes participantes.
- Moitas alianzas estratéxicas fracasan pola frustración dos colaboradores ao non ver satisfeitas as súas expectativas debido a unha vaga definición do obxectivo.
- Identificar obxectivos e guiar a alianza cara a proxectos enfocados ao mercado. Isto permitirá a consecución de resultados concretos e lograr con iso un impacto transformador.
- Identificar e aclarar o rol de cada axente na alianza estratéxica. Definir as achegas de cada participante, especificar o compromiso e a súa responsabilidade no proceso (en termos financeiros, liberando persoal, favorecendo o acceso ao coñecemento, facilitando información...).
- Encargar interlocución a persoas que crean firmemente no propósito da alianza estratéxica, sexan afectivas e exerzan un liderado claro na súa empresa.
- Superpoñer o rol dun facilitador neutro (consultor, axente público, un terceiro axente...) que nas primeiras etapas da alianza facilite o proceso de colaboración e permita o desenvolvemento de confianza entre as partes interesadas. Co tempo, a medida que se vaia xerando confianza entre os participantes da alianza, a figura do facilitador debería desaparecer.
- Considerar a alianza estratéxica como un proceso a longo prazo, e a súa continuidade como un resultado máis que demostre o seu potencial e capacidade de xerar sinerxías para explotar futuras oportunidades.

- Fomentar a proximidade da empresa ás infraestruturas de coñecemento (universidades, centros tecnolóxicos, laboratorios de I+D). A miúdo entre o mundo empresarial e o de coñecemento existen problemas de linguaxe que dificultan o desenvolvemento e identificación de oportunidades que poderían ser moi beneficiosas para ambos.
- Promover alianzas estratéxicas heteroxéneas con diferentes axentes (clientes, competidores, universidades, enxeñerías...) que permitan á empresa aprender e enriquecerse de coñecemento diverso, e evolucionar así cara estadios competitivos superiores.

Como serán as alianzas estratéxicas do futuro?

Os territorios afrontan unha serie de desafíos e retos que afectan ao benestar da súa sociedade. Á hora de afrontar estes retos, a empresa pode ter un papel protagonista se a concibimos como unha ferramenta transformadora da sociedade, un axente capaz de impulsar o desenvolvemento económico e que ao tempo xere valor social. Todo o anterior sentaría as bases para a construción dun territorio comprometido, no que as empresas fosen percibidas como axentes que contribúen mediante a súa actividade á mellora do estado de benestar, cohesión social no territorio, medio ambiente e/ou desenvolvemento

da persoa... As alianzas estratéxicas poderían exercer de elemento tractor á hora de recuperar as identidades locais. Promover alianzas estratéxicas de carácter local reforzaría o rol da empresa como suxeito de cambio polo seu potencial na transformación e impacto social. A colaboración dentro da cadea de valor local, a interacción con infraestruturas de coñecemento e a retroalimentación coa sociedade civil permitirían avanzar cara a un progreso socioeconómico sustentable.

Referencias

- Alcalde Heras, M. D. H. (2014). *Building product diversification through contractual R&D agreements*. R&D Management, 44(4), 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, 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), 34-43.
- Fitjar, R., Rodríguez-Pose, A. (2013). *Firm collaboration and modes of innovation in Norway*. Research Policy 42, 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*, 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), 747-756.



Obra realizada por Zumeta para Eroski como obsequio para os compromisarios da Asemblea Xeral.

Parte 3

PARA O

CONSUMIDOR

3. Prólogo	242
3.1 Elección libre e responsable	250
Consumir diferente, comprar mellor	262
3.2 Eu, Pracer, Agora	268
Polo pracer faise o convite	276
3.3 A pegada que deixamos	278
Cincuenta anos en busca da sostibilidade	286
3.4 Dieta equilibrada, en axuda da saúde.	292
Alimentación e saúde	304
Alimentación e saúde no futuro	310
3.5 Coñecer a cada cliente	316
Coa chegada do <i>big data</i> , converteuse a segmentación en algo redundante?	324
3.6 As novas tecnoloxías: promesas e desafíos	332
Innovación	341
Como imos vivir se non nos da tempo a vivir? Un mundo peor. Un mundo mellor	347

3

Prólogo

Constan Dacosta

Presidente de Eroski (1996-2010)



Asomarse á evolución social e do consumidor no período dos últimos cincuenta anos aparva un pouco. Asombran os cambios: por insólitos, colosais, extravagantes... Engano que, se o que te propós é mirar ao futuro, facilmente distrae de advertir o seu sentido e alcance. Por iso resulta pouco útil quedar no descubrimento das fenomenais transformacións, relatar canto cambiaron as cousas. E merece máis a pena concentrarse na natureza e dirección desa evolución e nas xanelas de oportunidade que se abren ao futuro. Este último é o rexistro elixido para relatar a historia de Eroski neste libro e, en consecuencia, o que conduce á reflexión dos seguintes capítulos.

Esta terceira parte do noso libro trata do consumidor. Na súa condición de suxeito decisivo sobre o consumo ou como destinatario do mesmo. Del falamos nos capítulos de Ética do Consumo, do Pracer, de Alimentación e Saúde... e mesmo no das Novas Tecnoloxías.

Cada organización custodia na súa cultura corporativa algunhas palabras talismán, aquelas cargadas de contido propio, xenuíno. E cargadas de prestixio. «Consumidor» goza desa reverencia en Eroski. E outras que se declinan con ela, como consumo responsable ou consumo. Son palabras cun elevado contido ideolóxico antes que comercial ou de marketing. Con elas non nos referimos ao cliente ou á persoa que consome, senón que nomeamos unha categoría política. Desde que lemos a Ludwig Wittgenstein recoñecemos que a linguaxe crea a realidade. Pois Eroski construíu unha orixinal e potente forza motriz en torno ao consumidor, ao socio consumidor, ao consumo, ao consumo responsable, ao valor consumidor... Son palabras, son conceptos que edificaron unha realidade dotada de alcance e calidade propios. Un modo de pensar e de facer primixenios de Eroski, postos en pé para nós.

En esencia, as cousas foron sempre así desde os nosos comezos, hai cincuenta anos. Aínda que poida que máis na aspiración e na intencionalidade que nas respostas prácticas. Somos os mesmos en principios e aspiracións, pero necesariamente as nosas obras son hoxe diferentes ás de outrora. Afortunadamente adaptámonos, fómonos adaptando.

Eroski naceu cunha economía de subsistencia e hoxe estamos noutra de benestar e elección. Da comida básica progresamos á nutrición e á saúde a través da alimentación. As novas tecnoloxías abren ao consumidor mil inéditas oportunidades e algúns dilemas. Poder adquisitivo, alimentación e novas tecnoloxías, a estas tres sacudidas, entre outras, podemos atribuír boa parte da evolución do consumidor nestes anos. Pero sobre todo da que se producirá no futuro.

Un consumidor ben informado e con máis recursos materiais que outrora pódese permitir interrogar sobre a ética do consumo, unha categoría moral ausente en épocas de penuria. A dimensión ética do consumo aparece cando o poder adquisitivo excede o estadio de necesidade e accede ao da abundancia e a elección. Cando se presenta a opción do superfluo.

O consumo actúa coa forza dun plebiscito. E a soberanía tena quen di a última palabra, é dicir, o consumidor. Unha voz escoitada con atención por quen leva o mando da economía.

Porque o consumidor actual reúne o coñecemento, a capacidade e a oportunidade. E esa conciencia de soberanía é cada día activada por máis individuos.

A influencia desa soberanía, de todos os xeitos, non parece obedecer ás consignas dunha ideoloxía. Non se advirte un movemento social, como outrora, reivindicando a soberanía do consumidor ou a miles de cidadáns militando na súa defensa. Non hai causa de consumo responsable. O activismo de consumo responsable hai décadas que decaeu por aquí. Un consumidor mellor informado e o intenso labor divulgativo dos medios de comunicación poden explicar a inactividade dese movemento. Ao que hai que engadir o uso das redes sociais, que poden configurar un ciberactivismo que obrigue ás empresas a render contas. En calquera caso, e aínda que sexa a modo de revolución silenciosa, asistimos ao fortalecemento dese exercicio de soberanía.

O consumidor actual ofrece a imaxe dun consumidor adulto. Con capacidade de elección, porque está ben informado. Talvez é un consumidor menos crítico que outrora, pero é un consumidor poderoso. Talvez é menos militante que noutros tempos, pero está máis autoprotexido, con recursos ao seu alcance para saber, decidir e reclamar. Cadra ben co ideario que Eroski perseguiu sempre —a través dos seus produtos informativos ou das súas tendas—: deixar en mans do consumidor a decisión, respectar a súa autonomía á hora de decidir. Elixir e decidir é algo que corresponde a cada consumidor, unha liberdade que non debe ser substituída nin sequera para melloralá. Porque, antes que o que elixe, o ben que hai que protexer é a súa capacidade de elección.

Consumo ético pódese traducir por consumo sensato e responsable no uso dos recursos propios e no dos comúns. Vemos como medra a diario o número de consumidores que practica esa sensatez responsable. Mesmo aqueles para os que o pracer e o benestar representan unha primeira motivación para o consumo, o consumismo e o capricho non son orientacións masivas nin permanentes, senón selectivas e ocasionais.

Medra o número de consumidores que poderíamos cualificar de hedonistas temperados. Unha categoría visible e incesantemente nutrida. Perseguen «vivir ben a boa vida», «sentirse ben», «procurar unha vida satisfactoria», «integrar o goce en todas as ordes da vida», sentirse diferentes e acceder a unha oferta personalizada... E o consumo ofrece un modo privilexiado de conseguir todo iso. Pero sen abandonar por iso os seus parámetros economistas habituais ou incorrer en dano ao medio. A orientación hedonista é acumulativa e non excluín-te. Non quere sacrificar, nin sacrifica, outros intereses. Ademais de bo prezo, respecto á natureza, produto da miña terra, pode esixir —e obtén— unha oferta que lle faga sentirse ben. A modo dunha dose regular que equilibra a súa serotonina. Para esta corrente, o consumo queda rexistrado definitivamente dentro da categoría de lecer e non de necesidade.

E o pracer de consumir pode ser un engadido ao de mercar. Asociar a alimentación co pracer levou o seu tempo á sociedade e esixiu algunhas conquistas: unha educación alimenticia

avanzada, acadar unha alta cota de benestar material e romper o tabú xudeu-cristián de vincular pracer con negativo (ou sacrificio con positivo).

Valorar, dar valor, ao goce dos alimentos é un indicador cultural. Coidar a preparación e a presentación dos pratos, deleitarse ao comelo, celebrar a comida en compañía... son aspectos tanto ou máis transcendentais para a nutrición que o coñecemento da composición dos alimentos ou o número de calorías que achegan.

Unha parte do pracer do comer é o descubrimento. Seica máis que a inxestión. Pracer é degustación máis que nutrición e sustento. Por iso, variedade e sorpresa forman parte das condicións do goce. A experimentación e fusión de sabores novos medra nos restaurantes e nos fogares.

O consumo hedonista —incluso o temperado, non digamos o caprichoso— recibe un xuízo moral severo dalgúns correntes sociais que urxe corrixir as desfeitas dunha economía acrecentable. *Slow life, slow food*, economía circular/reutilización, abandonar o crecemento deste capitalismo impaciente e abrazar o decrecemento son algúns dos nomes que recibe este impulso. Cun *leitmotiv* poderoso e incuestionable: a non sostibilidade do planeta se non reducimos as cotas de consumo e o modo de consumir presentes. Para estes movementos a resposta ao actual estado de cousas non é un consumo razoable, senón un consumo menor. O progreso non debe ser unha cuestión de máis cantidade, senón doutra calidade. Hoxe é unha corrente minoritaria, pero segue unha bandeira de lóxica tan indiscutible —a sostibilidade do planeta— que poñerá en crise o modelo hexemónico imperante.

Polo momento, sobre a cuestión hai máis preguntas que respostas. E máis adhesión que plans. Non se ve ningunha autoridade con poder á fronte desta iniciativa. Pero, como noutros momentos e noutras ordes da vida, a sociedade atopará a saída. Como constatamos a miúdo, non afrontamos dilemas, senón problemas; a realidade non é dilemática, senón problemática. Resólvense os problemas, non as opinións. E aos problemas soubemos atoparlles sempre unha saída, algo que comparten mesmo os que non militan no optimismo antropolóxico.

A crecente sensibilidade social —e en derivada, a presión social— respecto ao grave dano dos desequilibrios ambientais e a urxencia na súa reparación poden construír o impulso dialéctico para atopar esa necesaria saída. A presión do consumidor sobre as empresas, recompensando ou censurando as súas prácticas, axudará a atopar solucións para volver a dirixir a acción humana e a das empresas por camiños que eviten ou resolvan eses desequilibrios, especialmente nas esixencias ás empresas para que exerciten un goberno responsable. A presión social sobre estas pode representar o mellor aliciente para que as cousas se fagan evitando os actuais danos ao medio ambiente.

As empresas teñen ao seu alcance recursos para favorecer o tránsito a unhas prácticas máis respectuosas, entre outras a economía circular, o uso de materiais e as prácticas sustentables.

Talvez unha empresa soa non poida coa colosal tarefa, pero se hai unha autoridade política que o esixa haberá unha vangarda empresarial disposta a tentalo.

En calquera caso, deste compromiso cabe esperar máis éxito na esixencia á empresa que ao consumidor, pois a sostibilidade non é aínda un argumento de compra para o cliente, polo menos para un número suficiente deles. Levamos máis de vinte e cinco anos falando no sector da distribución dos produtos ecolóxicos. Unha tendencia permanente, que asoma en todos os prognósticos, pero que non acaba de despegar. Seguramente a formación e a sensibilidade do consumidor aumentaron, e con elas o aprecio polo ecolóxico, pero o volume de consumo segue en cotas baixas a pesar dos eloxios que recibe desde hai tanto tempo.

A formación do consumidor en hábitos cidadáns respectuosos co medio ambiente forma parte da responsabilidade social das empresas de gran consumo. Por responsabilidade ou por interese as empresas farán o necesario para que os seus clientes o aprecien, o cal é un poderoso argumento para confiar en que as cousas cambien. Eroski destacou nesta vocación desde o seu nacemento e no futuro seguirá sendo primeira e innovadora neste labor.

Somos o que comemos. Desde que o filósofo e antropólogo alemán Ludwig Feuerbach o escribiu en 1850, non deixou de repetirse: «Se se quere mellorar o pobo, no canto de discursos contra os pecados dádelle mellores alimentos. O home é o que come». Unha cita que cada día ten unha audiencia máis crecida e persuadida, como o seguimento dun slogan. E cun significado hoxe máis rico e comprometido que cando se escribiu. Certos expertos consideran hoxe a alimentación unha disciplina dentro das ciencias da vida, case tan preto da medicina como da nutrición. A ciencia dos alimentos suma o seu saber ás outras ciencias (medicina, industria farmacéutica, xenética, bioloxía...) para axudar a mellorar a calidade e o nivel de vida da cidadanía.

A cultura actual consagra esa relación entre alimentación e saúde. A vida social e a privada, os programas televisivos de audiencia, a elección do consumidor no supermercado, as reportaxes eloxiadas, insólitas facultades universitarias de cociña, todo promove a alimentación sa e saudable. E, engadiríamos, sustentable. E comer ben conta na proba de cidadán capacitado. Damos importancia á alimentación tanto polo pracer que proporciona como polos seus efectos positivos (ou negativos) sobre a saúde. Na actualidade, ninguén discute que unha boa alimentación pode axudarnos a vivir mellor e máis tempo. E tampouco que certos desamaños de saúde están intimamente relacionados cunha mala alimentación. Ou que os danos dalgunhas enfermidades poden aliviarse cunha alimentación apropiada.

O consumidor observa esta evolución, na que todo son vantaxes, con ánimo descubridor. Ten interese e arrisca pouco. Gaña en prestacións e en calidade de vida, e a baixo custo: pouco máis que modificar os seus hábitos. Por iso mesmo se pode apostar que esta tendencia medrará no futuro. O consumidor mesmo e todo o proceso ao seu servizo están preparados para aproveitar

eses beneficios. A industria alimentaria e a distribución facilitarán a rápida xeneralización desa orientación. Formando e informando ao consumidor, e presentando unha oferta innovadora que impulse ese desenvolvemento. Eroski, unha vez máis, terá que saber exercer a súa responsabilidade divulgadora.

A gran distribución está habilitada para ofrecer unha resposta individualizada a cada cliente, xa se trate dunha dieta ou dun vestido. Sabe todo o preciso para construír unha nutrición personalizada. Ou unha peza de vestir adaptada á súa talla e estilo. Coñece os seus gustos e hábitos e pode trazar a dieta que coide a súa saúde ou faga as súas delicias gastronómicas. Isto é posible grazas a novas e sofisticadas tecnoloxías, aplicadas inicialmente para poñer orde na multitude de datos que os clientes deixan a través das súas compras, e segmentar así tipoloxías de clientes, pero que agora se converteron nunha ferramenta para saber de cada un. Da segmentación de categorías de clientes, as empresas chegaron ao cliente individual. Coñecer a cada cliente, entre millóns deles, é un soño alcanzable. E cada día ten menor custo establecer un diálogo individualizado con el.

Para o comerciante, a individualización é tanto unha necesidade como a expresión propia dun mercado maduro e de intensa competencia: o creado por consumidores avisados e competidores moi capaces. Personalizar permítelle acertar na oferta, afinar na estratexia comercial e non malgastar recursos en custosas e pouco útiles comunicacións xenéricas e masivas. Eficiencia. Unha iniciativa valiosa en épocas como a actual, na que os mercados non medran ou o fan pouco. E a individualización agrada o cliente. Que che ofrezan un trato individual e directo teno case todo a favor. Unha relación personalizada, que se dirixan a ti e non á categoría é agradable e ben recibido. Din que o son máis doce é o nome de cada un. Esta conquista, propiciada polas novas tecnoloxías, medrará con elas porque convén a ambos os actores, comerciante e cliente. E chegará a ser tan sofisticada e caprichosa como agrada ao consumidor.

En consecuencia, medrará a explotación dos datos individuais por parte do distribuidor e o cliente gozará dunha relación exclusiva. E isto dará máis benestar a maior número de xente. Con todo, neste novo mundo que se aluma, non hai que desdeñar a inquietude que mostran certos clientes sobre a discreción con que será tratada a súa información persoal. No referido á custodia e ao uso da información, as empresas han dotarse dunhas boas prácticas sólidas para responder a unha ética impecable coa área privada dos clientes.

En 2019 movémonos nunha realidade tecnolóxica que en 1969 cualificaríamos de ciencia ficción. Hai cincuenta anos había que esperar unha semana para saber se as fotos da túa excursión á montaña saíran ben. Hoxe, o teu *smartwatch* —antigamente chamabámolo reloxo— pode informar en directo ao teu médico da túa presión arterial, a frecuencia cardíaca ou como levas a

apnea. E, pronto, se tiveses que ingresar indisposto no hospital non será preciso que conduzas o teu automóbil, será autónomo e saberá chegar sen a túa axuda.

O auxe da conexión e as tecnoloxías móbiles outorgou ao consumidor unha capacidade de decisión sen precedentes en todo o ciclo de compra. Porque as tecnoloxías de relación multiplicaron as facilidades para comprar e a inmensidade da oferta. O meu supermercado son todos os supermercados e o meu barrio é todo o mundo. Un consumidor conectado cuxas expectativas e oportunidades non teñen límites, e que rapidamente pode transformar en esixencias. E ademais, a un custo asumible. O verdadeiro paraíso, para un consumidor racional, que pode seleccionar a mellor oferta, e un agasallo para o caprichoso ou o coleccionista de experiencias. Algo inimaxinable onte. Con todo, a revolución verdadeiramente rompedora ocorrerá cando dentro duns poucos anos os actuais nativos dixitais entren nas decisións do consumo con aplicacións aínda máis sofisticadas e potentes que as actuais. Como asegura un comerciante a fidelidade do cliente nun mundo así?

A ciencia e a tecnoloxía están a cambiar a vida do consumidor. Aínda que lla cambiarán aínda máis como cidadán. No campo do consumo e da alimentación, ademais das tecnoloxías de relación, a ciencia aplica a xenómica nutricional ou crea a carne de laboratorio, a carne de proteínas vexetais... Todo iso esixe adaptacións inesperadas por parte do consumidor. Pero menores ás que afrontará como cidadán, ao que un repertorio de novas tecnoloxías e aplicacións levarán nuns anos a outro planeta: intelixencia artificial, robótica, nanotecnoloxía, medicina personalizada, impresión 3D, coches sen condutor, Internet das cousas, bioloxía sintética, extraer o sal da auga, tecnoloxías para loitar contra o envellecemento do cerebro, dispositivos electrónicos ou sintéticos no corpo humano, uso do móbil como PC, transporte non contaminante... son algúns dos transbordadores espaciais (todos eles actuando ao mesmo tempo) que transportarán ao cidadán a outro mundo. Non se trata de promesas tecnolóxicas, senón de aplicacións probadas que xa entraron, ou o farán pronto, en fase de explotación xeral.

A ciencia e a tecnoloxía están a cambiarnos a vida. Para ben. Pero, como outros tránsitos na historia da civilización, este trae os seus propios interrogantes. Non todos os beneficios son gratis, algúns esixen un custo de reaprendizaxe activa e consciente. Entramos nunha nova época (nova era?) que pide respostas éticas específicas, non sempre axiomáticas. As novas tecnoloxías de relación, fan poderoso ao cidadán ou sométeno? Enriquéceno ou diminúeno? Asegúranos ou expóñeno? Sobreprotexido ou espiado, o cidadán, non enfermará de inseguridade? En todo caso, non medrarán os motivos e o tamaño dos medos? O acceso a solucións inmediatas, telo todo nun clic, ao instante —«quéroo xa, téño xa»—, non instalará a impaciencia nas nosas vidas, vitalmente impacientes? Non nos perderemos vivir o presente por estar a adiantar o futuro? Cabe facer algo para saír reforzado dun mundo futuro que parece inevitable?

Viríanos ben contar cun vademecum de uso para dominar a tecnoloxía e non ser servos dela. Poder manter a superioridade sobre a ferramenta e soportar «a capitulación humillante de ignorar as leis que fan funcionar o noso móbil». Un manual de usos e costumes —que non o haberá— para reter a soberanía nas nosas mans. A solución a esta derrota? Confiar que o usuario, con práctica razoable e con intelixencia, poida ir asegurando o dominio sobre o *gadget* (como os nosos tataravós, que ignoraban a lei física que facía posible a luz a través do fluxo eléctrico a unha lámpada, pero os seus netos integrárona con naturalidade).

Hai outras repercusións da ciencia ou a tecnoloxía sobre as que o cidadán individual ten menos certezas, ningunha mesmo: a enxeñería xenética ou a biomedicina, por exemplo. Aí os descubrimentos exceden á comprensión do cidadán medio. Pero establecer os límites éticos no uso desas innovacións é algo que non se pode demorar. Límites sobre os que a comunidade científica non é unánime, o cal engade inquietude, pero que a sociedade urxe, xa que afectan ás certezas morais do cidadán.

O descoñecemento das leis de funcionamento das nosas modernas máquinas e os límites morais a algunhas prácticas animan unha corrente receosa ante a tecnoloxía, remisa e difusa máis que militante. Con todo, non parece lóxico que o uso e aplicación tecnolóxicas merezan un rexeitamento de entrada, como tampouco un abrazo sen crítica. Un consumidor adulto e un cidadán esperto deben saber aproveitar para o seu benestar os indubidables beneficios sen acabar sendo reféns da tecnoloxía ou dándolle un uso non ético. Aínda que os coñecementos para resolver o dilema non veñan de serie e sexa preciso obtelos. Non está escrito como aproveitar a tecnoloxía sen que esta diminúa o noso discernimento e autonomía, como seguir sendo soberano das propias decisións e non o apéndice último da decisión doutro, seguramente, descoñecido.

Ademais de que o consumidor adulto traballe a súa propia emancipación ante a tecnoloxía, as organizacións que na súa misión declaran ocuparse da información, formación e suma de poder do consumidor teñen ante si un extenso e ignoto campo de traballo. E é unha tarefa de primeira magnitude: pola dificultade do empeño e polo inmenso proveito que representa para o consumidor facilitarlle respostas.

3.1

Elección libre e responsable

Oscar González

Director de Comunicación

Alejandro Martínez

Director de Saúde e Sostibilidade

*Actúa tal que o teu principio de acción podería facerse
con seguridade unha lei para todo o mundo.*

Immanuel Kant

Anosa natureza —cooperativa integrada por socios consumidores e traballadores— fíxonos especialmente conscientes de que o mercado está formado por persoas, tanto na demanda coma na oferta. Esta visión humanista axudounos a entender o mercado non só como a produción, distribución, adquisición e destrución de bens e servizos nunhas determinadas condicións de calidade e prezo. Desde as primeiras conversacións entre as sete cooperativas fundacionais, impónse unha visión marcada polo principio de que a dignidade dos seres humanos debe formar parte do equilibrio de mercado. Un equilibrio que debe contemplar igualmente a consecución duns logros colectivos no económico, no social e no ambiental, propios dunha ética cívica que reclama boas decisións para o ben común contemporáneo e para as xeracións futuras. Foi a nosa vocación acompañar aos clientes facilitándolles a información suficiente e necesaria para comprar ben, unida a unha oferta de produtos á altura en canto a calidade e prezo, debido ao noso firme compromiso coa saúde, o benestar e o desenvolvemento dunha sociedade sostible. E cincuenta anos máis tarde, este continúa sendo un tema de total actualidade.

O consumidor, como algo intrínseco á súa condición de ser moral, sempre elixe algo que lle parece bo. É dono do seu comportamento e toma as súas propias decisións desde o exercicio da súa liberdade. A cuestión da liberdade de elección é un elemento indispensable para interpretar o movemento de consumo responsable e a ética do consumo. Unha liberdade de elección que leva implícita a responsabilidade sobre a decisión tomada.

Así, a práctica do consumo é unha cuestión de elección individual que atende á xerarquía de valores do consumidor, conscientes ou inconscientes, e que apela a unha ética da responsabilidade. Desde o proxecto fundacional, propoñémonos contribuír a que os cidadáns «consuman ben». A liberdade de elección esixe non só a capacidade para decidir, senón tamén información sobre as distintas opcións e as súas consecuencias, e, neste sentido, asumimos a responsabilidade de asesorar os consumidores sobre a natureza dos produtos que consomen. É con este propósito que, en paralelo á actividade comercial, desenvolvemos a actividade formativa e informativa durante estes cincuenta anos.

Nas décadas dos 70 e os 80, as publicacións de consumo responsable de Eroski estiveron fortemente marcadas por un discurso de fondo sobre os valores que deben guiar o consumo na nosa sociedade e emprazaron aos consumidores a tomar conciencia do seu poder como colectivo para favorecer co seu voto europeo un determinado modelo de desenvolvemento. Xa desde eses primeiros tempos, as nosas publicacións de consumo responsable buscaron sempre achegar un saber rigoroso e práctico para axudar a tomar boas decisións individuais, propoñendo unhas pautas de consumo que puideran fixarse como hábitos convenientes para o individuo, e que á vez constituísen, colectivamente, un movemento de transformación social. En paralelo, a

comunicación comercial de aquela época buscaba axudar a identificar os modos de consumir que reflectisen ditos valores.

Pero os desexos dos consumidores son volubles e poden converterse en frívolos e caprichosos, sendo canto máis inconscientes máis manipulables. A discusión de se foron os consumidores quen buscaban construír a súa identidade a través do consumo que practicaban ou se foi o desenvolvemento do marketing o que lles ofreceu en bandexa a oportunidade de aspirar a unha identidade adquirida non nos leva a ningunha parte. O certo é que o forte desenvolvemento do marketing que acompañaba o impulso económico daquelas primeiras décadas conseguiu vincular fortemente novas identidades aspirantes aos produtos. O desenvolvemento excesivo da publicidade durante os anos 70 e 80 desviou definitivamente a atención sobre a complexa realidade poliédrica do consumo e, mostrando só os beneficios do produto para un consumidor individualizado, lograba inferir os valores da marca á persoa que a consumía.

Nun prazo de tempo asombrosamente curto, España adquiría unha estrutura social equiparable á dos seus veciños europeos. Unha nova clase media urbana xurdida da vertixinosa modernización económica mostraba unha crecente necesidade de consumir. Produciuse un intenso movemento migratorio das áreas

LIBERDADE RESPONSABLE

Calquera acto de consumo pode analizarse desde unha dobre perspectiva: a liberdade e a responsabilidade.

Por unha parte, o grado de liberdade que interveu na decisión do consumidor (incluso se foi libre na toma de decisión de consumir, xa que non consumir é tamén unha opción). O consumidor pode ver coartada a súa liberdade por algunhas limitacións propias que o acompañan como suxeito consumidor e coas que ten que verse por tanto en todos os seus actos de consumo: limitacións económicas —cómprase o que se pode pagar—; psicolóxicas —cómprase por impulso, ou canso, ou apresuradamente—; de coñecementos —non sabe que é o máis saudable, ou sostible, ou axeitado—; e tamén por limitacións propias da oferta á que accede —cómprase do que hai dispoñible—. A pouco que pensemos sobre o asunto, comprobaremos como a aparente liberdade do consumidor non é plena, senón que cada acto de consumo móvese nunha pinza máis ou menos estreita de posibilidades. A liberdade constitúese entón como un ideal inalcanzable.

Por outra parte, tamén podemos valorar o grao de responsabilidade con que ese mesmo acto de consumo foi acometido. De novo, unha reflexión superficial revélanos a incómoda verdade de que consumo e responsabilidade son realidades que soamente unimos ás veces.

A conciliación de ambos os extremos, liberdade e responsabilidade, supón un equilibrio, a miúdo inestable, que nos define como consumidores. A pegada que deixa en nós o modo que temos de consumir (o que fai de nós a maneira en que consumimos, desde o físico ata o moral) e a pegada que deixamos máis alá de nós ao consumir (na nosa familia, na nosa sociedade, no noso planeta) depende en grandísima medida da posición en que equilibramos liberdade e responsabilidade.

agrícolas cara ao norte industrial, Madrid e Barcelona. Consumir convertíase nunha dinámica central da vida, que eclipsaba en gran medida outros camiños para acadar a felicidade e realización persoais.

O incremento dos salarios e as prestacións sociais do novo estado de benestar ofrecían unha maior capacidade de gasto, democratizando o consumo e xerando novas burbullas de consumo superfluo. Durante estes anos, magnificábase o poder da publicidade como creadora de desexo pero, en realidade, o verdadeiro motor para crear novas necesidades en bucles infinitos é o propio ser humano. De feito, a publicidade é unha constante en toda a historia da humanidade para conectar unha proposta do emisor coa capacidade de soñar do receptor. A polémica entre as necesidades verdadeiras e creadas invadía estes anos todos os debates de consumo responsable.

Límites ao consumo

Tres anos despois do nacemento de Eroski, en 1972, o Club de Roma describiu un posible escenario de colapso mundial en torno ao ano 2100 debido ao esgotamento dos recursos do planeta. Quizá fose un xogo alarmista, pero o certo é que serviu como aldrabada para abrir o debate sobre os límites ao consumo.

Naqueles anos, de forma paralela ás aspiracións democráticas e a loita de clases, xurdían novos movementos sociais como o feminismo, o ecoloxismo, solidariedades co Terceiro Mundo, un espazo de mobilización cidadá que achegaba novas perspectivas ao debate de consumo responsable e configuraba un novo activismo á marxe dos partidos políticos, inmersos xa en adquirir novas competencias para as batallas electorais. Estes diversos movementos sociais foron xurdindo nun crisol de asociacións, fundacións ou organizacións non lucrativas, novos protagonistas da economía social coa que sempre mantivemos unha intensa e frutífera relación.

Entre 1983 e 1985, unha gran seca en África provocou unha forte fame negra e mortes masivas entre a poboación de Etiopía. As imaxes difundidas en televisión enfrontaban á xa opulenta sociedade de masas coas cuestións morais derivadas das asimetrías entre altas cotas de consumo superfluo e a paupérrima realidade de comunidades noutras zonas do planeta que dificilmente accedían a cubrir as súas necesidades básicas.

Nos anos seguintes, e froito dunha intensa relación con múltiples organizacións da economía social, fomos pioneiros en introducir en tenda numerosas campañas para recadar fondos con fins solidarios e de axuda ante emerxencias humanitarias. Igualmente, esta foi a primeira gran empresa distribuidora que introduciu de forma permanente gamas de produtos certificados de comercio xusto.

Pero, salvo accións puntuais, articuladas en campañas que si contan cun amplo recoñecemento e apoio popular, en xeral, os consumidores deste tempo mostran un escaso interese polas

consecuencias globais do seu consumo, por coñecer as cadeas de produción, o seu efecto nos mercados de materias primas, o seu impacto no Terceiro Mundo. Non é ata varios anos despois, coa irrupción das economías emerxentes na gobernación mundial e as dificultades para aliñar uns obxectivos globais en relación coa sostibilidade ambiental e a loita contra o cambio climático, cando a cidadanía adquire plena conciencia sobre as cuestións éticas e a escasa sostibilidade dos niveis de consumo practicados no primeiro mundo.

A cuestión das desigualdades sempre tivo unha dimensión global e unha local. O termo «cuarto mundo» nace na década do 70 pero, de igual maneira, non é ata varios anos despois cando se traduce en movementos cidadáns que buscan a solidariedade cara a persoas da nosa propia sociedade que quedan excluídas do progreso social. A primeira campaña de doazón de alimentos destinados a estes colectivos desfavorecidos que se realiza na distribución española foi unha iniciativa de Eroski e o Banco de Alimentos de Bizkaia en 1996.

Ética e normativa

Durante estes cincuenta anos, década tras década, a normativización foi invadindo novas esferas entrando a legislar sobre cuestións ambientais (tamaño mínimo do peixe coa primeira campaña de «Pezqueñines, no gracias» en 1983, regulación sobre as bolsas de plástico dun só uso) ou de consumo saudable (Lei Xeral de Saúde en Materia de Publicidade de 2005, primeiros Impostos sobre Bebidas Azucradas...). Durante as dúas últimas décadas, a ética da responsabilidade do consumidor foi progresivamente condicionada polo desenvolvemento dun crecente corpo normativo.

A ambición dunha transformación social baseada nos beneficios agregados da práctica dun consumo consciente e responsable foi progresivamente substituída por un cumprimento normativo, quizá máis eficaz, pero que restaba conciencia ao consumidor como forza de transformación social. Os movementos para o consumo responsable debilitábanse definitivamente e os esforzos dos distintos grupos de interese comezaban a estar dirixidos máis cara á consecución dun marco legislativo favorable aos seus intereses que a influír no comportamento dos consumidores como unha forza de transformación social.

A ética de consumo debía, sen dúbida, ter en conta este marco regulador cada vez máis desenvolvido, pero non podía conformarse só con iso e o pensamento de consumo responsable recorreu a unha moral «avanzada» que fose máis esixente cá normativa, mesmo chegando a conformar a antesala para posteriores novas regulacións. Neste novo contexto, os órganos de consumo responsable de Eroski, impulsados polo propio Consello Reitor da cooperativa, sempre buscaron adiantarse a futuras normativas asumindo novos compromisos cos consumidores, algúns dos cales rematarían posteriormente inseridos nun desenvolvemento legislativo.



Encontros Europeos de Consumo en 1982.

Doutra banda, o proceso de globalización foi impulsado desde mediados dos 80 con novas políticas neoliberais que desenvolveron un novo dereito internacional que regulaba as actividades económicas buscando favorecer o comercio internacional. En paralelo, os organismos internacionais emitían numerosas recomendacións e códigos de conduta chegando a constituír un corpo de dereito «brando» que apelaba á autorregulación dos propios axentes de mercado en cuestións laborais e ambientais.

En consecuencia, nas décadas de 1990 e 2000 produciuse un forte impulso da nosa Responsabilidade Social Empresarial. Os sólidos precedentes desenvolto nas décadas anteriores desde unha misión de consumo responsable pronto se actualizaron ás novas formas de xestión da RSE. A Fundación Eroski creouse en 1997 para trasladar programas de divulgación e sensibilización social máis aló do perímetro da cooperativa de orixe, como unha capa engadida ao labor editorial realizada a través da revista *Eroski Consumer*. E de maneira paralela, renóvanse as formas de comunicación co lanzamento do programa «Idea Sana» impulsado por Eroski e a Fundación Eroski entre 2003 e 2007. En 2004, fomos un dos 400 representantes sociais a nivel mundial que se reuniron en Nova York para impulsar o Pacto Mundial de Nacións Unidas en materia de Responsabilidade Social Empresarial.

Co tempo, o impulso do consumo responsable cara a procura dunha moral avanzada que se situase máis aló dos estándares legais, foise convertendo nun modelo de xestión que buscaba estratexias de innovación continua que constituísen un eixo de diferenciación nun mercado cada vez máis competido. As décadas de 1990, 2000 e 2010, ata hoxe, constitúen un período no que se

AS CRENZAS QUE CONSTRÚEN O NOSO MARKETING

Non elixe libremente quen carece das distincións conceptuais necesarias para facerse cargo das posibilidades que integran o seu horizonte de expectativas. Non é responsable quen aproveita a falta de información do consumidor para distorcer a elección no seu propio beneficio. Sobre estas dúas crenzas aséntanse cincuenta anos de incesante dedicación de Eroski á formación dos consumidores, pero tamén unha maneira moi específica de considerar o propio oficio de distribuidor.

Se analizamos o dilatado percorrido do noso marketing, veremos que se articula sobre estas bases. Unhas breves mostras:

- etiquetas, anuncios, folletos... teñen que comunicar datos relevantes, con información clara e completa. Non faltan exemplos: o uso da información en catro idiomas, ou o etiquetado baseado nun semáforo nutricional, disposto no frontal dos produtos, con tipografía destacada e cun sinxelo e rechamante código de cores busca, ante todo, ser claro;
- a creación constante de campañas informativas (como a asesoría na compra de xoguetes, deseñada con criterios puramente pedagóxicos, que durante case dúas décadas acompañou a campaña de Nadal);
- a renuncia a un marketing exclusivamente baseado na emotividade. A compra por impulso, propia dun consumidor excitado, que cede ás tentacións do aquí e do agora, non é unha compra libre, nin é a que debe preconizar unha cooperativa de consumo. A tensión que isto supón no curto prazo (o recurso á emotividade e á venda por impulso son unha tecla tentadora) resólvese, no longo prazo (e esa perspectiva contéplanos agora, cincuenta anos despois), nunha posición diferente, coherente, e nuns cidadáns mellor preparados para encarar a súa faceta de consumidores.

sucedén distintas iniciativas en relación coa promoción dunha alimentación equilibrada e uns hábitos de vida saudables e sostibles, que permitiron lograr importantes certificacións e recoñecementos (como, en 2008, o Premio Naos impulsado pola Axencia Española de Consumo, Seguridade Alimentaria e Nutrición, AECOSAN).

Ética e segmentación

A crise económica de 1993, con taxas de desemprego superiores ao 24%, provocou unha forte contracción do consumo. Tras a caída do muro de Berlín e a Guerra do Golfo, nun mundo cambiante, o medo ao futuro apoderábase dos consumidores. Tras sucesivas desvalorizacións monetarias que evitaron ter que abordar cambios drásticos na estrutura produtiva e melloras agresivas da rivalidade, a economía española volveu a unha nova etapa de crecemento económico a partir de 1996, agochado pola privatización de empresas públicas e co sector da construción como principal motor para a creación de emprego.

Durante a década seguinte, a economía volvía a medrar por encima da media europea á vez que aumentaba o endebedamento das familias e o consumidor facíase máis individualista nunha procura de respostas máis prazenteiras e inmediatas. A ética do consumo adquire progresivamente un enfoque máis próximo á ética do interese propio.



Idea Sa, campaña de Comercio Xusto nos hipermercados Eroski en 2000.

Desde esta realidade dunha sociedade máis hedonista, Eroski aborda unha reflexión estratéxica e fíxase como obxectivo contribuír a acadar maiores cotas de saúde e benestar para o maior número de consumidores, unha visión renovada sobre a cuestión ética do consumo que profundaba nunha ética de carácter utilitarista. Aceleramos nesta década un camiño de transformación progresiva da distribución impulsando iniciativas avanzadas para contribuír a un estilo de vida máis saudable e sostible: etiquetado nutricional co sistema semáforo, eliminación das graxas vexetais parcialmente hidroxenadas en alimentos e eliminación de parabenos e triclosán en produtos cosméticos... Buscamos aspectos que constitúan un atributo diferencial, relevante e apreciado polo consumidor e desenvolvémolos con políticas específicas de forma máis significativa que os nosos competidores nun mercado de complexidade crecente.

Unha nova sociedade marcada polo hedonismo estruturábase a través dunha segmentación por afinidades ou identidades, xerando unhas aspiracións e dereitos en función do segmento que cada colectivo parecía ocupar no mercado. Esta crecente segmentación do mercado engadía unha

SENDO XUSTOS

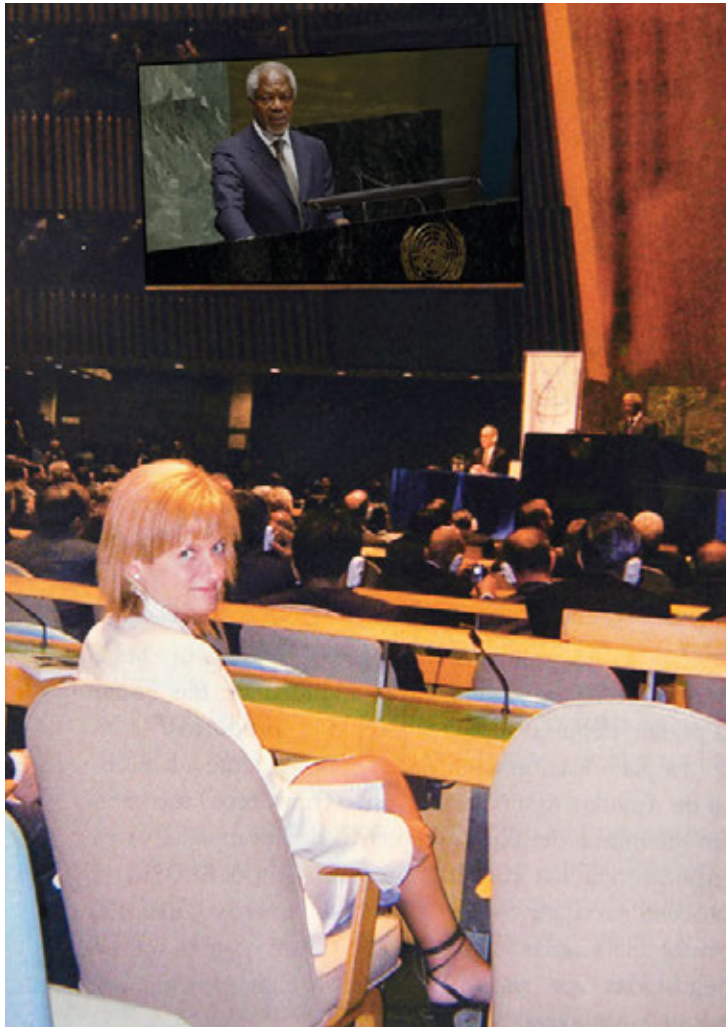
Cantos de nós temos reflexionado sobre as condicións sociais de quen coseu a roupa que agora levamos ou o balón de fútbol co que xogan os nosos fillos ou sobre as emisións do coche que hoxe conduciremos á hora de elixir compralos? En Eroski sempre cremos que isto debe corrixirse, e traballamos para elevar o estándar de esixencia en todos os campos que inflúen no consumidor ou na contorna: a seguridade alimentaria, a saúde, o ambiental, o social. Por iso, entre outras cosas, fomos das primeiras empresas de distribución en ter unha Dirección de Responsabilidade Social, e fomos membros fundadores do Pacto Mundial de Nacións Unidas, e do seu Comité Executivo durante varios anos.

Impulsamos historicamente o coñecemento e a comercialización de produtos de comercio xusto. De feito, somos un dos poucos distribuidores autorizados para a venda de produtos de comercio xusto coas nosas marcas.

Hai case dúas décadas conseguimos a certificación SA 8000. Éo máis esixente estándar relativo a condicións de traballo na cadea de valor que calquera distribuidor incorporou no noso país; e vela pola correcta xestión das condicións de traballo tanto dos traballadores propios como dos do persoal do resto de integrantes da cadea de valor, o que inclúe subcontratacións e provedores. A homologación de provedores integra os principios da SA 8000 (ausencia de traballo infantil, ausencia de traballos forzados, ausencia de discriminación por razón de sexo, relixión, orixe, ideoloxía...), garantía da seguridade no traballo, respecto á liberdade de asociación dos traballadores, control de horarios e control de remuneración, entre outros factores. O proceso de vixilancia implica a constante auditoría certificada con terceiros independentes de provedores e contratas. A existencia dun Comité Ético, en dependencia directa da Presidencia de Eroski, e do correspondente Manual de Xestión Ética, completan o sistema.

complexidade na que todos os consumidores debían ser considerados interlocutores válidos. Unha nova ética de consumo esixía ter en conta os seus intereses a través de mecanismos de participación efectiva. Todos os segmentos de consumidores, por diversos ou minoritarios que puidesen parecer, constituíanse como interlocutores lexitimados para expoñer os seus puntos de vista e ser tidos en conta, xunto ao resto de axentes que configuraban o mercado. Como cooperativa de consumo, sentiámonos apelados á escoita para a toma de decisións e a definición das nosas políticas comerciais relacionadas co fomento dunha alimentación máis saudable e sostible.

Neste proceso de fragmentación progresiva do consumo nas décadas de 1990 e 2000, desenvolvemos un novo enfoque inspirado na ética do diálogo. Desde unha identidade como cooperativa de consumidores e traballadores, asumimos que unha política relacionada coa ética do consumo só pode estar lexitimada a través dun diálogo con todos os axentes e afectados. En consecuencia, abrimos novas canles de participación dos consumidores que orienten a definición das políticas comerciais. Máis aló da participación formal dos socios consumidores nos órganos de goberno corporativo da cooperativa matriz



Eroski na ONU durante a presentación do Pacto Mundial en 2004.

do Grupo Eroski, e de forma alternativa á lóxica das investigacións de mercado que buscaban intuír as decisións futuras dos consumidores co mero obxectivo de maximizar o beneficio ou minimizar os riscos, os Focos de Consumidores que se inician a partir de 2003 supoñen a apertura de novas canles de diálogo con consumidores nun mercado que avanza rapidamente cara á gran segmentación.

Por tanto, a cuestión da ética do consumo na sociedade en transición ao século XXI baseábase nunha ética racional de carácter utilitarista que buscaba maiores cotas de saúde e benestar para o maior número de persoas, combinada cunha ética de diálogo que buscaba o consenso subxectivo entre os distintos axentes involucrados. Con esta reflexión de fondo, lanzamos o slogan «Contigo» en 2007, que segue vixente.

Así chegamos á era dixital, na que o dereito á intimidade adquire unha dimensión radicalmente distinta na ética do consumo. A tecnoloxía de xestión de datos é propiedade dos oferentes e os demandantes resultan meros usuarios que pagan cos seus propios datos a gratuidade do uso desas ferramentas. Neste contexto, máis aló da Lei de Protección de Datos de 2018, cuxos requisitos legais son cumpridos desde o lanzamento de Eroski club catro anos antes, as dinámicas internas asentadas durante as dúas décadas precedentes para a procura dunha moral avanzada, fannos abordar con antelación unha reflexión interna que nos proporciona criterios deontolóxicos dada a velocidade das novas posibilidades tecnolóxicas na xestión de datos.

Coa revolución dixital, o consumo responsable do século XXI xa non actúa conforme a unha ética axiolóxica, senón conforme a unha realidade funcional individual. Non se fixa fins colectivos, senón que cada individuo elixe os seus propios valores individuais (saúde, sostibilidade ambiental, xustiza social...) que inspiran un tipo de consumo responsable. As novas tecnoloxías da información permiten acelerar os mecanismos de mercado, respectando e coordinando todas as distintas opcións individuais, sumando como nunca antes beneficios individuais e colectivos. Novas posibilidades que apelan a unha profunda aspiración humana pola que unha persoa non desexa tanto pertencer a un colectivo como destacar a súa propia individualidade.

Neste novo contexto social, en 2018 renovamos os compromisos de Eroski pola saúde e a sostibilidade. Son dez compromisos que declaran de forma anticipada os avances aos que se compromete Eroski para os próximos anos en ambos os eixos: tomando como valor principal a saúde para o ámbito individual e a sostibilidade para o colectivo. Felices, sas ou realizadas son as persoas. Sostibles son os colectivos. Estes dez compromisos cos consumidores establecen un novo marco moral avanzado como un elemento de diferenciación no mercado. O reto ao que nos enfrontamos é chegar con esta mensaxe a públicos que viven na era do exceso de información, na que, de xeito paradoxal, os sistemas de procura e individualización en Internet fan por nós a tarefa de seleccionar a información que debemos ler, ou que máis nos pode interesar, en función do noso perfil e comportamento histórico, o cal pode incluso limitar a opinión que construíamos en torno a calquera materia e, polo tanto, a capacidade para tomar decisións de forma libre e con coñecemento. Se logramos ser relevantes para o consumidor, enfocando as mensaxes de valor cara o beneficio de cada cal, cara ao que en realidade máis lle afecta e lle importa a cada cal, é dicir, a súa calidade de vida, teremos opción de tocar a razón e a emoción dos miles de clientes que nos visitan cada día e contribuír a que sintan o consumo responsable como un pracer consciente.

No século XXI, os consumidores carecen dunha cohesión (se algunha vez a tiveron) e a súa única meta como colectivo é que se respecten os seus dereitos. Non configuran unha clase, senón que en función dunha ampla variedade de estilos de vida, flexibles e mesturados, unhas persoas agrúpanse temporalmente de forma pouco sólida e con intereses diversos. En cambio, o seu

interese privativo mobilízaos e sen contar cunha cohesión estruturada, na nova sociedade da información son capaces de mobilizarse individualmente ata poder acadar rapidamente unha dimensión como cidadáns económicos que poden chegar a volver a configurar radicalmente a parte oferente do mercado nun tempo récord.

Nunha época como a actual, na que as fronteiras da rigorosidade se dilúen entre opinións, informacións, datos, intereses, publicidade, e na que nos enfrontamos a retos —como os ambientais— que esixen asumir comportamentos éticos individuais a nivel colectivo, elixir despois de comprender segue sendo un gran reto para un consumo responsable. Hoxe, cincuenta anos despois, continúa vixente o debate de que a liberdade de elección esixe non só a capacidade para decidir, senón tamén información rigorosa sobre as distintas opcións e as súas consecuencias.

Nestas cinco décadas de vida aprendemos que a xestión empresarial desde a ética necesita un tempo distinto, necesita proxectarse ao futuro desde o que somos, o que fomos e o que queremos ser. A xestión desde a ética necesita equipos que se sintan responsables dunha misión transcendental e, á súa vez, require unha concreción final inserida na conta de resultados. Contamos cun modelo organizativo capaz de facelo porque entendemos que o beneficio económico é un medio, non a fin da cooperativa de consumo. É esta, en definitiva, unha cuestión de convicción: a dos que nos preocupamos e queremos facilitar á sociedade unha mellor calidade de vida.

OS DEZ COMPROMISOS DE EROSKI

Cando nacemos respondemos a unhas necesidades socioeconómicas concretas que foron cambiando ao longo destes cincuenta anos. E nós con elas, en permanente adaptación ao que a sociedade demanda.

Os nosos actuais dez compromisos pola saúde e pola sostibilidade son esa resposta, e non é de agora: desde sempre e para o futuro, avanzamos no que de verdade importa ao consumidor. Somos así. Desde o principio, cremos que a tenda éo lugar desde onde podemos impulsar unha boa alimentación e un consumo máis responsable.

1. Implicarnos coa seguridade alimentaria.
2. Promover unha alimentación equilibrada.
3. Previr a obesidade infantil.
4. Atender as necesidades nutricionais específicas.
5. Favorecer un consumo responsable.
6. Ofrecer máis produtos locais.
7. Facilitar comer ben a bo prezo.
8. Actuar coa claridade e transparencia.
9. Coidarnos como traballadores.
10. Impulsar un estilo de vida máis saudable.

Consumir diferente, comprar mellor

Jesús Soria

Xornalista experto en consumo, director do Programa SER Consumidor.

Mirar polo retrovisor permite ver moito mellor que pasar por diante... Ver a nosa situación hai vinte, trinta, cincuenta anos facilita unha valoración máis acertada do que temos e gozamos agora mesmo. Por exemplo, comparar a vida de hoxe con aquela non tan afastada sen móbiles, sen microondas, con pouca roupa, sen tanta mobilidade, sen comidas precociñadas, sen tarxetas de crédito, sen Internet... Pasamos das cociñas de butano ás de indución, do 600 ao coche eléctrico e case ao autónomo, do menú turístico aos menús que che levan á casa nuns minutos, da comida caseira á neveira chea de ultraprocesados, da tenda da esquina a poder comprar pola noite desde a casa. Do consumidor acovardado, sen dereitos, a un consumidor con moitos mecanismos á súa disposición —aínda que aínda insuficientes—, responsable, esixente e reivindicado, capaz de plantarse nun xulgado para reclamar uns euros a unha gran compañía.

Dun consumidor que pensaba que o acto da compra é sinxelo, intranscendente, rutineiro, a todo o contrario: cada vez máis consciente do seu peso. Sempre cremos que alén das compras, detrás dos andeis, dunha froita, dunha roupa ou dun móbil non había nada

máis. Equivocabámonos. Cada vez somos máis conscientes de que as nosas decisións son importantes: non é o mesmo comprar uns alimentos ou outros, unha roupa ou outra, uns electrodomésticos, un coche, mesmo contratar cunha compañía eléctrica ou outra... Esas decisións teñen consecuencias no medio ambiente, na supervivencia de certos colectivos de traballadores, nos seus malos tratos ou non, na viabilidade da agricultura sustentable de pequenos agricultores e gandeiros, ata na supervivencia de certas mafias ou da explotación infantil... Por iso moitos xa non compran sen preocupación, sen reflexionar, só en función do prezo ou dos gustos persoais. Miran o que hai detrás. Antes non tiñamos tanto onde elixir, nin pexegos fóra do verán, nin camisetas a tres euros, nin coches de baixo consumo, nin frigoríficos eficientes ou colonias e zapatillas falsificadas procedentes da explotación humana ou, mesmo, zapatos ou téxtil fabricados por nenos. Agora temos máis información e podemos decidir de forma máis responsable.

Iso non significa que sexa unha práctica xeneralizada nin que nolo poñan fácil. Por exemplo, o 64% dos consumidores non saben ler correctamente as etiquetas dos alimentos:

son aínda confusas, escasas, enganosas, cando non carentes de datos suficientes para unha compra crítica. Non é casualidade. Pero vanse corrixindo cousas, porque cada vez hai máis movementos que o propician. Por exemplo, a vida *lowcost* á que nos arrastran, que encandeia e que moitos acariñan por esa moda que nos inculcaron de «usar e tirar», comeza a ter moitos detractores. E ata está a obrigar a moitas industrias para cambiar vellos e vergoñosos métodos de produción. Ademais, saben que moitos consumidores propóñense cada día comprar de forma ética, responsable, sustentable. Non son poucos os que xa se propuxeron acabar cos plásticos nas súas casas e xamais admiten unha bolsa dun só uso, á marxe do que marquen os gobernos de venda; optan por algodóns «responsables» sabendo que producir unha simple camiseta de algodón tradicional require 2.700 litros de auga e que só o 2% se fabrica con criterios responsables; ou apuran ao máximo os seus móbiles, computadores e televisores porque saben as toneladas e toneladas de residuos tecnolóxicos que xeramos e que van a vertedoiros incontrolados de países desfavorecidos, cuxa contaminación acaba nos órganos vitais dos africanos que traballan alí, como o cobalto, o arsénico, o níquel... Ou os que non queren saber nada de alimentos procedentes de miles de quilómetros de distancia, nin de pesca pouco sustentable e fóra de tempada, nin de roupa tan barata como manchada de

explotación, nin de colonias ou zapatillas falsas procedentes das mafias... Máis roupa procedente da reciclaxe, máis roupa de segunda man, máis produtos de tempada, de proximidade. Máis vida, en definitiva, ao tecido produtivo local. Máis proximidade, máis frescura, máis calidade.

É verdade que tamén moitas empresas están cada día máis implicadas neste cambio de boas prácticas, coa sostibilidade, pero non é menos certo que algúns seguen vendendo o seu RSC (Responsabilidade Social Corporativa) como unha parcela máis do marketing: como quen durante décadas utilizaron os «eco», «saudable», «san» ou «sen» de forma puramente comercial.

Son os que hoxe, pero sobre todo mañá, chocarán cada vez máis con movementos de consumidores, ONGs, asociacións ecoloxistas, mesmo lexisladores que os están levando a cambios importantes: cara a fabricación de téxtil en condicións de non explotación en moitos países, o fortalecemento do comercio xusto, a eliminación dos vertedoiros tecnolóxicos, a erradicación da obsolescencia programada... Lóitase contra as graves consecuencias da globalización, porque non esquezamos que as grandes cadeas de roupa leváronnos a un mercado do barato que ten outras connotacións perigosas: roupa de baixa calidade, a moi bos prezos, que «convidan ao usuario» a mercar de maneira compulsiva. Estamos na perigosa tendencia de cambiar os deseños

cada pouco tempo, enalzada por ese fenómeno «tramposo» e agrandado nas «perigosas» redes sociais de moitos «influencers», encargados de lembrar insistentemente —diso viven— que o que se comprou hai dúas semanas xa se quedou antigo... Non son precisamente os que pensan no malgasto dunha industria téxtil que é a que máis auga malgasta... Iso si, saben que o barato é case irrenunciable.

Hai un perfil de consumidores que cada vez teñen máis claro que o consumo responsable non é só consumir outras cousas, senón tamén mercar mellor. Que reciclar envases, plásticos, vidro e outros moitos obxectos cotiáns é dar un respiro á biodiversidade, ao medio ambiente, ao planeta e, tamén, ir contra os caducos e perigosos vertedoiros incontrolados. Que algo tan sinxelo como levar seis latas ao contedor amarelo é o equivalente para «evitar» que un coche estea dez minutos expulsando fume polo tubo de escape. Que hai que poñerse ao lado da chamada «economía circular», a necesidade de erradicar das nosas vidas ese «choio» que para algúns é mercar, usar e tirar, e impoñer que os produtos nos duren o maior tempo posible, que teñan máis dunha vida. En definitiva, non deixarnos arrastrar polas tendencias, polos propósitos de quen vive do noso descontrol, cuxo negocio é, precisamente, o consumismo.

E para iso é moi importante saber o gran poder que temos. Por exemplo, ultimamente púxose de moda, por razóns non moi

explicadas e confusas, o envase con plásticos de froitas e verduras. Mesmo anacos de froita pelada envolta en plástico para abrir e comer. É tan sinxelo como non compralo...

Pero non é sinxelo, hai moitos intereses en xogo. Hai mesmo quen pensa que o de mercar menos, doutra maneira, ser máis esixentes, non é froito do cambio: é o resultado da crise. E que se acabará. Creo que non. Non hai volta atrás. Moitos usuarios descubriron o camiño do malgasto absurdo, as compras con cabeza, con criterios prácticos pero tamén con responsabilidade social. As ferramentas informáticas coas que hoxe contamos non as tivemos nunca e permítennos rebaixar a factura do carriño, das outras compras, comparar, estar máis informados, mesmo coñecer a pegada de carbono das nosas adquisicións. A vida está a levarnos e vainos levar por un camiño moito máis austero pero sen deixar de sacar o máximo partido a todo, en alimentos, tecnoloxías, na forma de vestir, de viaxar, no consumo de todo tipo de bens e servizos. Somos plenamente conscientes de que nos impoñen case todo: as cores da roupa, o ancho dos pantalóns, a delgadeza das televisións, os móbiles cargados de cousas que non utilizamos... Que compremos máis. Mercar miles e miles de televisores xigantes para ver un mundial de fútbol; cambiar continuamente de móbil; que cada dous ou tres anos estree-mos coche con ofertas tentadoras. E sabemos que o calzado xa non se repara; cando se

estraga un pequeno electrodoméstico, é máis barato comprar un novo que reparalo; os móbiles son de usar e esperar ao próximo cambio de tendencias; a roupa dura uns cuantos lavados e por iso se fabrica un 60% máis que hai só 15 anos; as cifras de desperdicio de alimentos nunca se coñeceron... Temos planeta para tanta barbaridade? Como dixo Miguel Delibes: «o home de hoxe usa e abusa da Natureza coma se houbese de ser o último inquilino deste desgraciado planeta, coma se detrás del non se anunciase un futuro».

Son moitos os que pensan que ao ritmo de consumo actual en non moitas décadas necesitaríanse tres planetas. Que non podemos soportar este ritmo de compra de roupa, de electrodomésticos, de envases, de latas, de botellas.... Ata cabe a posibilidade de que nunhas décadas nos mares teñamos máis residuos plásticos que peixes... Por iso imos camiño da economía circular, da outra vida das cousas e por iso é insostible que os móbiles duren dezaioito meses, que a diario se refuguen medio millón de móbiles no mundo, que só unha mínima parte dos aparellos electrónicos se reciclen, ou que o 80% da pegada de carbono dos produtos electrónicos se xere na fase de fabricación. «Alarmas» que nos teñen que levar a outra forma de pensar, de comprar, e tamén ás famosas tres «R»: reducir, reciclar e reutilizar. Un exemplo podémolo atopar en Estados Unidos, onde máis da metade dos estados obrigan a escolas institucionais oficiais a

mercar produtos novamente acondicionados... Por iso, cada día toma máis forza a economía colaboradora: ten sentido que utilizemos un coche cada día só uns minutos e quince días no verán, ou para dar unha volta as fins de semana?

Pero non nos flaxelemos. Moitos estudos demostran xa que os usuarios imos sendo cada vez máis conscientes dos nosos «pecados». De que debemos saír do camiño que nos trazaron as industrias, as empresas, incluso as altas esferas da política, máis pendentes da compracencia cos grandes poderes económicos, os máis potentes *lobbies*... E, sobre todo, que os consumidores temos o gran poder de cambiar as cousas: podemos facer que unhas triunfen e que outras sexan un fracaso.

Por iso, atrévome a albiscar que haberá un cambio bastante radical cara a consumidores moito máis críticos, solidarios e esixentes. Un consumidor máis responsable, que pense na importancia das súas decisións na sostibilidade apostará, por exemplo, polos produtos das hortas dunha contorna próxima e o carísimo —en prezo e emisións— snobismo das picotas fóra de tempada será testemuñal. Volveremos comprar moitas cousas a granel, o cal evitará moito malgasto de todo tipo de produtos no armario ou no frigorífico. Os alimentos ultraprocesados, que tanto teñen que ver cos nosos actuais índices de obesidade e exceso de peso, que afecta a 2.000 millóns de adultos en todo o mundo, serán moito máis

residuais. As tendas físicas van ir deixando paso aos «super» moito máis pequenos, nos que probablemente convivirán unha parte presencial máis pequena e un tipo almacén no que os usuarios recollerán o que previamente compraron e pagaron por Internet, tipo de operación que será moi habitual. Moitas compras faranse directamente desde o móbil, con «asistentes» nas novas tendas que nos orientarán e aclararán dúbidas sobre certos produtos: e, en horas, na casa. Teremos electrodomésticos que saberán cales son os nosos produtos estrela, avisarannos do que falta, do que necesitamos, das ofertas... e ata comprarán por nós!

O peixe levará etiquetas de cores que permitirán ao consumidor elixir en conciencia: se o peixe é de caladoiros sustentables, se provén de zonas de pesca sobreexplotadas... En pouco tempo veremos a chegada de alimentos realizados en impresión 3D para cubrir as necesidades persoais de cada un en función da nosa xenética, moitos procedentes das algas mariñas; impondéranse a nutrixenómica e nutrixenética marcadas pola macrobiótica de cada persoa; chegarán as «comidas activas» que farán o papel de certas substancias que «recompensan» o noso cerebro, actualmente en alimentos pouco saudables. Veremos cápsulas no prato en lugar de ensaladas, carne ou peixe? Non tanto, pero si que haberá cápsulas deseñadas para cada un, que complementarán as carencias persoais de cada

individuo; igual que haberá cosmética adaptada ás características da pel de cada persoa; os plásticos serán biodegradables e compraremos pezas de algodón, pero só se está certificado como ecolóxico. E outros produtos, como lentes, chaquetas ou pantalóns procederán da reciclaxe de redes de pesca, de botellas ou tapóns de plástico; a todos os recursos sacaráselles o máximo. Optaremos por calzados e outros utensilios que se degraden en cuestión de semanas; a etiquetaxe de moitos produtos será moito máis transparente e poñerá énfase en criterios da pegada ecolóxica, produción sen dano ao medio ambiente, a duración...; a reutilización da roupa de segunda man farase un oco importante; deixaremos de mirar mal os alimentos «feos», os envases intelixentes axudarannos a optimizar a vida dos alimentos; o principal criterio para comprar un coche será os seus niveis de contaminación, o consumo de enerxía: substituirá o que agora é a «extra» seguridade; nos electrodomésticos privarán criterios de venda como consumo de enerxía, duración, e posibilidades reais de arranxo do aparello, que estarán perfectamente reflectidos na etiqueta; primarán as etiquetaxes que nos permitan saber se os materiais empregados na fabricación de certas tecnoloxías están ou non fóra de zonas de conflito, se as condicións de traballo son dignas; é dicir, apoiaremos aquelas marcas que se distingan por facer produtos máis sustentables; a obsolescencia programada

estará duramente castigada no Código penal; ata a produción de certos bens, como o papel hixiénico, deberá ser transparente e evitar a explotación de áreas críticas de grandes bosques do norte de Europa, en Suecia, Finlandia ou Rusia, onde agora se cortan millóns de árbores en bosques protexidos, é dicir, converteremos algo efémero en vital para o medio ambiente; as enerxías limpas —en moitos casos para autoconsumo— serán o pan noso

de cada día nos fogares, con mecanismos para controlar o noso gasto de enerxía e esquecer-nos de décadas nas que cada ano malgastabamos ata 7.000 millóns de euros por ter contratada excesiva enerxía; a domótica estará presente en moitas casas, facilitaranos a compra on line e xestionará eficazmente o noso gasto na casa tanto de luz como de auga, e ata as compañías eléctricas terán como principal criterio de venda a «eficiencia». Todo isto é o que vén... Ou non!

3.2

Eu, Pracer, Agora

Ana Cuevas

Directora do Mix Comercial

Amable Galache

Director de Innovación (2015-2018)

Ainhoa Oyarbide

Directora de Marketing de Marca

*Consecuentemente, quen segue o pracer mantense virtuoso,
e tamén aqueles que chamas amantes do pracer
son amantes do bo e amantes da xustiza, e
cultivan e manteñen todas as virtudes.*

Casio a Cicerón, xaneiro do ano 45 antes da Era Común

O pracer e o hedonismo como tendencia de consumo actual aparecen en practicamente todas as investigacións sociais e de marketing. Máis aló da etimoloxía da palabra, que sempre axuda a contextualizar unha reflexión, pensemos nun particular sistema que nos achega ao conxunto de pancas ou activadores das decisións de compra dos consumidores. Especialmente cando as basean no pracer obtido.

Pracer, procedente do latín *placeō, placere* ('gustar').

Hedonismo, do grego, formado por *hedone* que significa 'pracer' e o sufixo -ismo que expresa 'doutrina'. A etimoloxía grega é moito máis reveladora, permítenos entender o hedonismo como unha doutrina filosófica que coloca o pracer como o ben supremo da vida. Fixémonos nese sufixo porque nos leva a abordar a reflexión desde un plano práctico, obrigándonos a buscar esa «guía» ou «sistema» que nos axude a entender e activar as decisións de compra do consumidor actual de maneira que a relación cos nosos clientes se mostren superior a outras, preferida por eles.

Nestes días custa atopar un estudo ou investigación que, buscando as novas tendencias de consumo, non nos fale do trinomio naturalidade-practicidade-pracer.

En moitos estudos, a naturalidade divídese na procura dos produtos, hábitos, servizos e experiencias que nos axudan a coidarnos física e mentalmente, e no compromiso coa mellora da nosa contorna. Realmente pode tratarse como dous intereses: a preocupación pola saúde e a preocupación pola sostibilidade.

O practico hai que entendela como a necesidade dos consumidores de que as cousas sexan máis fáciles. Para bastantes o modo de vida actual implica un exercicio difícil e angustioso. A distribución identifícase con aqueles que senten que a vida nos esixe demasiado. Este é o mundo das solucións, da tecnoloxía, das comunidades de usuarios, dos produtos *ready to go*, dos produtos de só un uso, do «lévocho á casa», nun só clic, os comparativos de prezos, etcétera.

E o terceiro vértice, o pracer, que talvez é un vértice ou talvez envolve ao resto dos elementos... Porque se non nos gustan, non usaremos as cousas naturais máis aló dos momentos de real conciencia do beneficio (como unha pastilla para a gripe) e se non nos satisfán, as prácticas raramente serán unha verdadeira solución (como canelóns ao microondas cun sabor pouco agradable). Máis tarde volveremos sobre esta idea de envolvente hedonista, pero agora mergullarémonos sobre a mera tendencia do pracer e todas as súas arestas. Como podemos clasificar ou aprehender o que os consumidores buscan na satisfacción das súas necesidades e desexos?

- Sentimos pracer cando nos coidamos e coidamos de outros.
- Sentimos pracer cando nos damos un capricho, algo que para nós sae do cotiá, que gozamos poucas veces, o desexo, o luxo, os produtos *gourmet* ou os que ao obtelos nos prestixian.

- Sentimos pracer cando o que experimentamos cos produtos ou servizos nos achega á indulxencia. Merezo esta pequena transgresión, non pasa nada... ou si, nalgúns consumidores a mera transgresión e a sensación de risco produce pracer.
- Sentimos pracer cando a nosa opinión importa, cando sentimos que podemos influír nos demais para axudarlles e recomendarlles. Nalgúns casos, pode haber outros escuros intereses. Trátase do pracer de participar.
- Sentimos pracer cando sentimos seguridade, cando temos confianza nos demais, gústanos a transparencia, o acceso á información, a honestidade. A uns gústanos que nolo conten e outros preferimos buscar a información.

O pracer, por exemplo, como unha experiencia alimentaria que achegue un momento único e memorable. Queremos divertirnos, gústannos as novas experiencias, o diferente e a procura doutros estados emocionais (felicidade, relaxación, excitación, medo, risco, desafío, superación, competición, triunfo, éxito, poder...) forman parte da maneira en que consumimos produtos, servizos e relacións. E dicimos ben: produtos, servizos e relacións. Porque consumimos relacións vinculadas na maioría dos casos a produtos e servizos. Buscamos estar cos demais con algún propósito común e pasalo ben, participar, compartir, recomendar, deixarnos influír e influír noutros.

As novas tecnoloxías están a favorecer unha cultura que participe ao redor da alimentación e outros produtos de consumo. Mediante a participación, os consumidores poden opinar, aprender e influír nos gustos e nas demandas de novas solucións. A concreación: un consumidor é todo menos pasivo. Un exemplo do empuxe da participación entre consumidores atópase nas plataformas de consumo colaborador.

Os consumidores queren produtos, empresas e marcas que sexan máis abertas, honestas, afíns, xenerosas e mesmo divertidas. Buscan produtos cos que poidan identificarse e que a relación entre o produto ou a marca se basee na confianza e a transparencia. Prefiren estar con aquelas empresas que comparten ou están en liña cos seus valores persoais

Noutra orde de cousas, aínda que falamos de consumidores, temos diante un vasto mercado con infinitos consumidores, que son individuais, que gozan de maneira diferente, que lle dan un significado particular ao hedonismo (o seu pracer) e, ademais, fano de maneira distinta segundo o momento ou segundo con que marca ou produtos estean a relacionarse. Manexan infinitas expectativas e saben que queremos chegar a eles e dinnos, esíxennos, como. Pero si que hai unha máxima que os acolle a todos e sobre ela comezamos a traballar as empresas: todas estas persoas fan o que lles prace. Compran cando queren, o que queren, como queren e pagan o que queren. Ten por seguro que o queren agora e asegúrate de que non llo ofreces a outro, porque se sabe e sente exclusivo.



Froitaría do hipermercado Eroski Zarautz en 2011.

Por iso, as segmentacións ou as microsegmentacións xa non serven. Todas as empresas avanzaremos na individualización da oferta. O hedonismo toma formas persoais.

Nesta etapa na que a transformación dixital da sociedade, das empresas e dos consumidores nos permite novas accións, temos a oportunidade de volver configurar ese suxeito abstracto do hedonismo e levalo á acción para mellorar a satisfacción dos clientes. Agora coñecemos os seus desexos, os de cada cal, porque queren compartilos para que as novas solucións sexan o que esperan. E móstranse máis accesibles ca nunca, queren e poden relacionarse coas empresas coa expectativa de que mellorem a proposta de valor. Entender o que os fai felices e poder entregarlle de maneira exclusiva é o reto.

Volvamos ao trinomio naturalidade-practicidade-pracer. É o pracer unha tendencia actual ou é a tendencia? Dito doutra forma, é o que dá sentido ao resto? É a procura do ben supremo o que dá sentido ao resto de tendencias? Agora si podemos abordar a idea de envolvente hedonista, máis aló do triángulo de tendencias.

Lonxe de crer que o hedonismo é unha tendencia na que a sociedade busca satisfacer uns desexos de maneira caprichosa, aleatoria, impaciente e talvez egocéntrica —queremos o que desexamos e queremos decidir cando e como obtelo (adoitamos dicir que agora e aquí), e mesmo

que non queremos pagar por iso os custos de conseguilo, xa sexan monetarios (o seu prezo) ou de acceso (buscar nunha páxina web)—, resulta que a procura de pracer acompañanos desde sempre e é algo natural. En tempos máis modernos, relixións e pensamentos filosóficos dominantes negáronnolo como sociedade, pero como din os epicúreos, o pracer e a aversión son facultades que a natureza deu ao ser humano. É así, a través do pracer, como a natureza nos guía cara aos bens concretos que precisamos, que son bos para nós. Estes bens naturais son agradables e o pracer é sempre bo. Agrádanos respirar aire fresco xunto ao mar (o 90% do osíxeno da Terra provén do océano) e o cheiro do lixo (infectada de xermes dos que debemos apartarnos) provócanos aversión.

Así que, como hai que entender a envolvente hedonista?

Hoxe sabemos que coidarnos achéganos unha felicidade diferida, pero esiximos poder gozar no momento de consumo. Produtos saudables si, pero que permitan obter pracer ao mesmo tempo. Cos cinco sentidos, segundo o caso activaremos un ou varios: bo cheiro, bo sabor, boa imaxe. Incluso outros non sensoriais: recomendar experiencias, xogar con amigos, mostrar a imaxe de prestixio que queremos, etcétera. Os que nos dedicamos ao gran consumo, sabemos que hoxe non satisfacemos necesidades, no 2018 xogamos no campo dos desexos. Non rematamos o desenvolvemento dun produto, dunha marca, dun servizo se non identificamos que pracer vai supoñer para o usuario, para que o compre ou o goce, para que o recomende, para que nos devolva a súa valoración, para que nos premie coa súa fidelidade, para que queira influírnos (e nos deixemos).

E o mesmo ocorre coa sostibilidade e a preocupación pola nosa contorna, só se nos resultan pracenteiros incorporaremos novos hábitos de consumo responsable. Que pracer ou praceres estou a activar para que este consumidor adopte hábitos sustentables e consuma de maneira responsable co planeta? Por que o fará? Pode ser incómodo, pode xerarlle aversión, é necesario activar o seu lado hedonista. Talvez pode visualizar o seu compromiso na súa comunidade, física ou virtual, talvez poidamos axudarlle a cubrir a súa necesidade de relacionarse con outros nun contexto que lle interesa.

Neste punto, volvemos ao sufixo grego -ismo. Porque tras esta reflexión móstrase un proceso ou unha clave sinxela que pode axudarnos a activar ao consumidor na súa base hedonista.

Poñámoslle as ferramentas e que sexa o propio consumidor quen elixa a maneira en que quere gozar dos bens e servizos que consome e como se relaciona co resto de usuarios, a empresa e as marcas... Talvez nesta nova era, non necesita tanta tutela como cremos en épocas anteriores... Talvez é o momento do consumidor, nun contexto de satisfacción de necesidades e desexos, con pracer e sometidos ao cálculo hedonista de Epicuro.



Asesoramento sobre maquillaxe no hipermercado Eroski Urbil en 2015.

O pracer no consumo do futuro

A forza motriz da evolución do consumo non será aliviar carencias básicas, que simplemente estarán cubertas para a maioría. Terá que ver en como contribúe á satisfacción dos niveis de motivación superiores (apropiándonos de Maslow: a satisfacción desas necesidades de autor realización e creatividade; pódese vivir sen elas, pero non se vive en plenitude). Trátase do pracer do consumo alcanzado desde a plenitude, desde a virtude de facer; aquel que coroa o vértice na pirámide das necesidades.

O consumo será altamente responsable. A procura do pracer como único propósito desemboca en condutas inadaptadas, en adicións, en desagradar, finalmente. E isto opera igualmente no consumo. A adicción ao consumo, o consumismo como inflamación do feito de consumir, é algo do que hoxe temos maior conciencia. O consumidor informado, coñecedor dos efectos que ten sobre nós mesmos, e sobre os que nos rodean (a escala mesmo planetaria), daranos unha conciencia crecente para operar con coñecemento de causa. É un pracer que habería que situar nos chanzos altos da pirámide: o de saberse actuando dunha maneira ética e responsable. Nisto temos moito que achegar porque é innegable a contribución de Eroski, pasada e futura, á formación e información do consumidor.

O consumo será sustentable, ou non será. Hai moito de pracer maduro, de respecto coa nosa contorna, co noso mundo, de saberse construíndo un futuro posible consumindo doutra maneira. A nosa contribución é potenciar o consumo do local, apoiar a produción próxima, o quilómetro cero e o desenvolvemento de tecnoloxías capaces de reducir a nosa pegada.

O consumo será máis saudable, sen dúbida. O estilo de vida saudable, o exercicio regular, a alimentación non só entendida como nutrirse, senón como estar máis san, son elementos de profundidade que medran na nosa sociedade e que nos remiten ao recoñecemento propio, ao coitado de nós mesmos, a darnos a posibilidade dunha vida máis plena. E aquí destacamos sempre e seguiremolo facendo, porque é unha aspiración irrenunciable e pública, visible por exemplo nos compromisos coa Saúde, na mellora permanente de produtos, no impulso ao consumo da base da pirámide nutricional para unha alimentación equilibrada, nos programas educativos cos escolares. Desenvolvementos ligados ás novas tecnoloxías profundarán no noso coñecemento persoal para disparar accións máis saudables.

O consumo será inmediato. A recompensa é un elemento clave para fixar unha conduta e a celeridade da recompensa reforza esa conduta. A demora na recompensa é cada vez menor e os elementos que o comerciante está poñendo para conseguilo están cambiando o mapa do oficio. É posible acceder aos bens e servizos en calquera momento e lugar a través da tenda virtual, e os modelos de servizo acurtaron enormemente o período de resposta.

O consumo terá un compoñente importante de indulxencia, de divertimento, sen entrar en contradición flagrante co consumo responsable, sostible ou saudable porque estes conceptos non están pelexados co pracenteiro. Será un pracer que provoque emocións e experiencias bonitas, calmadas, alegres, satisfactorias, de descubrimento e, en definitiva, que contribúa a construír vidas plenas e en constante evolución. Haberá unha maior humanización do produto dos servizos para acompañalos de sabor, olor, contexto, luz e cor (xa sexa nunha contorna física ou virtual). E tamén virá acompañado de indulxencia, de dar un capricho. Porque o consumo será máis responsable, máis sostible, máis saudable, pero non será para ascetas. O desenvolvemento de modelos de tendas físicas e virtuais, como o modelo Contigo, atenderán dunha maneira crecente o sensorial, o emocional, para facer da compra un acto un pouco menos para aprovisionarse (que tamén) e un pouco máis para gozar do momento.

O consumo será persoal, persoal, e moito máis persoal. Porque consumir é unha conduta coa que te expresas nas túas eleccións, e novamente estamos na parte alta da pirámide. Exprésaste coas túas accións, incluídas estas. O consumo propio dun individuo, dun colectivo, dunha sociedade, proxecta un ideario, un estilo de vida, un sinal ao seu redor. É parte de ti e do teu sistema de crenzas e intereses. E isto afástanos do café para todos e achéganos a unha adaptación a cada persoa. A forma persoal será un vector clave en todos os ámbitos do comercio e as capacidades

tecnolóxicas posibilitarán coñecer o individuo (ata onda el e nin un milímetro máis, sería o que encaixaría no consumo responsable) e ofrecerlle de maneira individualizada o que estea máis preto das súas detectadas necesidades. Trátote diferente porque es diferente. O que haberá que xestionar é que non sexa unha individualización que desposúa de personalidade (deshumanizada e mecanizada), e na era da robótica e da intelixencia artificial, que terán unha indiscutible contribución, será un elemento apreciado a relación, a cara humana ao outro lado.

O PRACER DE COMER

O reputado gastrónomo francés Brillat-Savarin escribiu no seu libro *A fisioloxía do gusto*: «O pracer de comer dura toda a vida, desde que nacemos ata que morremos, cando outros praceres xa non son accesibles». Aínda que as súas palabras son certas —o gusto por comer é universal e a temporal—, se quedásemos unicamente con esa idea, poderíamos deixarnos levar só polo que nos gusta e mercar e comer sen medida nin razón. E iso en ningún caso se corresponde coa nosa idea de pracer. Si, en cambio, as experiencias gastronómicas tales como saborear un alimento exótico ou apreciar un produto cunha orixe ou un proceso de elaboración tradicional valiosísimo. Ademais de comer ben, isto é cultura e coñecemento, e xera case con total seguridade benestar na persoa a través de emocións intensas como a sorpresa, o deleite, o asombro, e mesmo a admiración.

En todo caso, como dicían na Antiga Grecia, é cuestión de buscar o equilibrio, o punto medio, porque aí estaría a virtude. A gastronomía, a cociña posta en valor con certos matices, é tendencia e iso é, sen dúbida, unha boa noticia.

O pracer por comer require de certa madurez. Débese xestionar axeitadamente, sobre todo porque en termos de saúde existen multitude de riscos asociados a unha dieta desaxeitada. A adipose, a obesidade (con especial incidencia no público infantil) e o colesterol son algúns exemplos.

Neste camiño, o noso papel é real e diferencial con respecto a outras empresas de distribución, porque non só poñemos produtos no mercado a disposición do consumidor, senón que tamén promovemos accións moi diversas como as dirixidas a potenciar o consumo dos alimentos máis axeitados para levar unha dieta equilibrada, a aposta polos produtos frescos e locais no noso modelo de tenda Contigo ou o desenvolvemento de produtos de marcas propias mellorados en nutrición e aos que se lles eliminan os ingredientes máis prexudiciais. E desde o ano 2007, os produtos Eroski mostran de forma clara e transparente mediante un código de cor a cantidade por ración dos cinco nutrientes cuxo consumo excesivo pode ser prexudicial para a saúde: calorías, graxas, graxas saturadas, azucres e sal. É o coñecido semáforo nutricional.

A lista de accións en pos dun consumo responsable é longa e non podemos esquecernos da xestión da información personalizada a través de Eroski club, para recomendar e promover hábitos máis saudables segundo o perfil de compra do socio, con incentivos para adquirir os produtos apropiados en cada caso ou o uso de medios analóxicos e tamén dixitais para facilitar ao consumidor a lectura e consumo destes contidos cando e onde mellor considere.

Polo pracer faise o convite

Elena Arzak

Cociñeira

Grazas ao potente Grupo Eroski, unha empresa cooperativa vasca de distribución con sede en Elorrio fundada en 1969, asómome a esta obra colectiva, de xente moi variada, para contribuír coa miña pequena achega a esta redonda efeméride. Vou falar con moito gusto sobre o pracer da comida nas súas distintas facetas e ademais nun momento no que tanto Eroski como eu cumprimos unha idade entendo que envexable, os cincuenta anos.

O título deste texto, «Polo pracer faise o convite» non só é sumamente expresivo, senón que ademais é ancestral, pois trátase dunha cita bíblica. Algo que dito con palabras máis actuais, resumía así a gran escritora uruguaia María del Carmen Soler: «O banquete é o triunfo de converter unha mera necesidade nunha festa total, suavizando á vez a soidade do individuo durante unhas horas de especial satisfacción, por medio dun gran vínculo da comida en común». Por outra banda, cada día entendemos máis a cociña como ferramenta social. Non só alimentamos estómagos. Enchemos a mesa de pracer compartido, de diversión, aínda que coa comida non se xoga, conversacións, reflexión e experiencias. Nestes novos tempos, os

restaurantes de alta cociña somos, sobre todo, xeradores de experiencias e de contidos. O prato é sempre a nosa coartada para compartir historias que sempre deben tentar emocionar, porque non todo é técnica. E é que a paixón e a súa transmisión son vitais. Sen esquecer, por suposto, que a nosa cociña comeza nos produtores e nos mercados. Contar os nosos procesos é moito máis que poñer en valor o prato. É espertar, con empatía, o respecto polos alimentos, os produtos e os produtores que forman parte do ciclo gastronómico e do ciclo da vida. Espertando así a curiosidade pola conciencia ecolóxica. Entender o mundo como un lugar no que estamos de aluguer e debemos deixar ben cando nos vaíamos. Espertar o interese pola biodiversidade, animar a empregar materias primas de proximidade, reivindicar variedades e especies que o noso estilo de vida condenaran a desaparecer, aconsellar o consumo de tempada ou asociar a boa alimentación á calidade de vida. Pero volvamos ao tema do pracer na mesa. Unha reivindicación esencial é a da felicidade. A cociña dános o dereito ao pracer e ao goce. Por suposto, como comensais, pero tamén como cociñeiros, sabendo transmitir a nosa propia felicidade ao

oficiar as nosas creacións efémeras pero inesquecibles.

Así mesmo, comer por pracer non é o mesmo que a angustiada comida de diario. Pero mesmo para eses momentos de falta de tempo creo que podemos facer outro tipo de comida sen que sexa lixo. Por que o *fast food*—iso si, símbolo da globalización— ten que ser irremediabilmente negativo? Por que un bocadillo ten que ser malo se o pan é de calidade e recente e o que metemos dentro é nobre, por simplón que sexa? Ademais, cada día acentuarase máis a idea de que ir ao restaurante é unha festa. Non esquezamos que a palabra festín vén de festa. Que o lúdico é o importante e non a fartura do ande ou non ande.

Resulta evidente ademais, que o gusto educado é un «camiño sen retorno». Tamén é unha gran verdade que hai xente que ten o gusto agudizado e outra que non. E que xamais o terán. Como hai persoas cun don especial para apreciar a beleza dun poema, aínda que non teñan nin idea de literatura. En todo caso, coincido co gran Xulio Camba: «Toda comida debe deixarnos unha satisfacción psicolóxica. E se non nola deixa é que

lle falta algo por moitas vitaminas, albuminoides e hidratos de carbono que conteña. Sigamos pois, á aventura o noso capricho culinario e se non coincide coa ciencia, non desesperemos. Probablemente un día chegará en que a ciencia coincida con el». E remarca con contundencia: «O cabalo sabe sempre máis que o xinete, o instinto máis que a razón e o gusto máis que a ciencia».

De todos os xeitos durante uns cuantos anos, a gastronomía molecular buscou introducir a física e a química na cociña, pero aos poucos viuse que esta disciplina non conseguiría «que comésemos da química», nin da física, senón que buscaba uns obxectivos máis racionais e lóxicos. Como proba, o rotundo fracaso do químico Marcelin Berthelot, que en 1894 «profetizou» erroneamente que para o ano 2000 a química de síntese, grazas ás «pastillas nutritivas», supliría a agricultura e a cociña. O gastrónomo francés Brillat-Savarin foi entón máis clarividente e intuitivo cando sinalou: «O creador obriga ao home a comer para vivir, a comer convida por apetito e recompénsao polo pracer. Unha pastilla nutritiva non podería, evidentemente, estimular os receptores como o fan os alimentos».

3.3

A pegada que deixamos

Íñigo Arias

Director comercial Área Frescos

Mikel Larrea

Secretario xeral

Alejandro Martínez

Director de Saúde e Sostibilidade

*Verdadeira ecoloxista é a persoa que sabe que o mundo non
é dado polos seus pais, senón pedido prestado dos seus fillos.*

John James Audubon

En 1985, cando aínda non chegara a España a campaña para a retirada dos aerosois con clorofluorocarbono (CFC), Eroski xa lanzou ao mercado o primeiro produto en aerosol sen CFC, un limpador para mobles. Pese a que non alcanzou as expectativas comerciais previstas, reflectía xa unha idea que tratamos de incorporar á xestión empresarial propia da condición de cooperativa de consumo. Esa dobre vertente de traballadores e de consumidores fai que poidamos incidir dobremente no reto que supoñen as medidas de sostibilidade: desde a nosa actividade en moi distintos campos da economía (distribución alimentaria e de produtos de gran consumo, distribución de produtos non alimentarios, combustible, roupa deportiva), e desde a nosa faceta como consumidores e usuarios interesados en abastecerse nas mellores condicións, que desde hai tempo e cada vez máis inclúen a sostibilidade.

En 1992, a Unión de Científicos Preocupados (UCS) e máis de 1.700 científicos independentes, incluída a maioría dos gañadores do Premio Nobel en Ciencias, redactaron a «Advertencia dos científicos do mundo á humanidade», na que expresaban a súa preocupación sobre os danos na capa de ozono, o esgotamento da auga doce e a vida mariña, a perda de bosques, a destrución da biodiversidade, o cambio climático e o continuo crecemento da poboación humana. Vinte e cinco anos despois, en 2017, de novo promovida pola UCS, publicouse «A alerta dos científicos á humanidade: Segundo aviso», firmada por 15.364 científicos. Nela explicábase que estamos peor en todo excepto na estabilización da capa de ozono estratosférico, que era precisamente o que se trataba de protexer coa retirada en Eroski dos aerosois con CFC. Hoxe a nosa vocación segue sendo estar á vangarda das iniciativas que promovan un consumo sostible e respectuoso co medio ambiente que, como advirte a comunidade científica, segue en perigo. Por iso, ademais de tratar de minimizar o impacto ambiental da nosa propia actividade empresarial, os principais esforzos están encamiñados a contribuír á sostibilidade a través do exercicio do obxecto social: poñer a disposición dos consumidores produtos respectuosos co medio ambiente.

A idea sustentable —xunto coa saúde, a conveniencia e os produtos prateiros— é unha clara tendencia social e de consumo que se relaciona co consumo actual de produtos ecolóxicos e BIO, aínda que dalgún dos últimos estudos despréndese que os consumidores non teñen clara a definición exacta sobre que son este tipo de alimentos. Conceptos como «sen aditivos», «Km 0» e «Naturais» mestúranse no imaxinario dos consumidores. Ademais, a motivación principal de compra é a percepción de que axudan a levar unha vida saudable por diante de motivacións máis directamente relacionadas co coidado do medio ambiente.

España lidera a superficie destinada ao cultivo de produción ecolóxica con case dous millóns de hectáreas, dedicadas en gran parte á exportación xa que a cota de mercado destes produtos e o seu consumo per cápita atópanse por baixo da media dos países da Unión Europea.

Á vista dos estudos sobre as motivacións de compra, parece que nos atopamos máis cun problema de demanda que de oferta. Na medida en que esta aumente mellorarán a competencia dos prezos e a variedade, que adoitan presentarse como barreiras para o incremento de consumo destes produtos. O noso papel na súa promoción é tanto facilitar o acceso dos consumidores nas mellores condicións de calidade, información e prezo, como realizar os labores de formación e información

Que facemos na nosa actividade para minimizar o impacto ambiental

- Optimizar o transporte e, polo tanto, o consumo de combustible e a redución das emisións de CO₂.
- Diseñar as novas tendas con sistemas ecoeficientes e remodelar progresivamente a rede existente.
- Diseñar os envases das marcas propias baixo exixencias ecolóxicas (ecoconcepción).
- Reducir o desperdicio alimentario a través de programas ao longo de toda a cadea e da doazón de alimentos: nós e os nosos clientes doamos máis de 7.000 toneladas aos colectivos máis desfavorecidos en 2017.
- Fomentar a reciclaxe.
- Promover froitas e hortalizas feas a fin de reducir o desperdicio alimentario nos procesos de selección dos produtores.
- Promover o uso de bolsas reutilizables, con solucións diversas, que hoxe xa están normalizadas pero que no seu momento foron pioneiras.

que fomentan a súa demanda e que son inherentes ás nosas funcións asociativas como cooperativa de consumo. E esta tarefa de sensibilización que nos corresponde é válida tamén cando falamos doutros aspectos relacionados coa sostibilidade, como a necesidade de alongar o ciclo de vida dos produtos e prever a xeración de residuos mediante o freo ao consumo innecesario (tamén en enerxía), a renuncia á compra de produtos embalados en exceso ou fabricados con determinados materiais, a reutilización ou reparación dos produtos sempre que isto sexa posible, a cesión ou doazón a terceiros dos que aínda están en bo estado de uso e, finalmente, a separación correcta dos materiais no momento de reciclar.

En 2017 decidimos que a sostibilidade fose o atributo principal dunha das nosas marcas propias con maior recoñecemento entre os socios clientes: Eroski NATUR, a marca de produtos frescos con case vinte anos de historia e recoñecida pola súa excelente relación calidade-prezo e pola garantía de confianza e calidade. Deste xeito integramos o concepto

de sustentable en dous dos compoñentes principais nos que historicamente se baseou a proposta de valor de Eroski: as súas marcas propias e os seus produtos frescos.

En canto ao respecto ambiental, os produtos Eroski NATUR serán sustentables polos seus ingredientes naturais e sen compoñentes artificiais (é a esencia da marca) e polo seu modo de produción: ecolóxicos, resultado de prácticas sustentables no proceso produtivo e procedentes de fontes sustentables. En canto á idea sustentable socioeconómica, estarán amparados por unha IGP



Premio Europeo de Medio Ambiente 2007-2008.

ou unha DOP, aínda que tamén poderán ser produtos locais que teñan alta relevancia para os consumidores, a pesar de que non todo «o local» é igual de sustentable.

Un bo exemplo do noso propósito de ofrecer novas alternativas aos compradores para un consumo máis sustentable foi converternos na primeira cadea de distribución comerciante polo miúdo en España que supera a auditoría da organización internacional Marine Stewardship Council (MSC) para comercializar peixe fresco de caladoiros sustentables. Esta certificación das peixarías de Eroski (348 mostradores de peixe fresco e seis plataformas loxísticas, e a formación ás 2.160 persoas que atenden estas peixarías) é un compromiso claro coa comercialización de peixe fresco proveniente das pesqueiras máis respectuosas co ecosistema mariño, o uso de artes de pesca sustentables e a etiquetaxe e comunicación transparente ao consumidor. Os nosos produtos de peixe Eroski NATUR máis emblemáticos (o bonito do Norte, a anchoa do Cantábrico, o bacallau Skrei) locen o selo da certificación MSC.

Que facemos na nosa actividade para minimizar o impacto ambiental

A información e formación dos consumidores, apelando á súa conciencia ética e sostible. A canle de medio ambiente do noso proxecto informativo *Eroski Consumer* é un referente no sector, distinguido con numerosos premios nos seus máis de vinte anos de historia, en que publicou miles de contidos.

O desenvolvemento de produtos de marca propia sostibles bríndanos ademais a oportunidade de traballar con produtores do sector primario e con provedores fabricantes de produtos alimentarios cos que compartir esta orientación ambiental, así como facer extensible a nosa idea a outros sectores que se relacionan coa distribución alimentaria para ir construíndo a oferta suficien-

TENDAS ENERXETICAMENTE EFICIENTES

O desenvolvemento de tendas progresivamente eficientes no seu desempeño enerxético é unha constante na nosa historia, na que destacan algúns fitos recentes. A agregación de dúcias de medidas de mellora ambiental, hoxe comúns pero pioneiras no seu momento, nunha nova xeración de tendas eficientes, fixeron da nosa rede comercial unha cadea destacada en canto á sostibilidade.

A tenda Cero Emisións da guipuscoana localidade de Oñati, inaugurada en 2012, ofrece un balance totalmente neutro en emisións de CO₂, cun consumo eléctrico un 65% inferior en comparación cunha tenda convencional de similares metros e características. Iso conséguese grazas ao emprego de técnicas de construción sostible, desde a obra civil aos sistemas de frío, eléctricos, construtivos, equipamento..., a xestión sostible dos residuos e a control permanente dos sensores de todo o local. Esta tenda foio primeiro supermercado europeo que obtivo a certificación ISO 50001, así como a certificación BREEAM de construción sostible.

A tenda LIFEZEROSTORE, en Vitoria, completamente remodelada en 2018, da un paso adicional nesa mesma dirección para acadar a autonomía enerxética total (xeración propia de electricidade a través de fontes renovables). Avances cara a unha tenda que puidese desenchufarse da rede eléctrica convencional. Estes desenvolvementos, estendidos á rede comercial, permítenos unha redución constante e progresiva da nosa pegada ambiental.

te que nos permita dar resposta a unha demanda crecente pola parte do consumidor. Con elo tamén contribuiremos a que o resto de axentes da nosa cadea de valor adopten esa visión de sostibilidade, tanto na produción de produtos como a efectos de garantir que a súa actividade sexa máis respectuosa co medio ambiente.

Hai máis: os fabricantes centran a innovación das súas marcas nos produtos que representan as novas tendencias de consumo, e a miúdo reivindicán a dificultade para lograr que a innovación chegue aos consumidores pola falta de aposta da distribución. Unha discriminación positiva cara ás innovacións máis sostibles podería ser unha boa fórmula de equilibrio.

Pero a ambición de Eroski non se pode quedar no deseño de produtos de marca propia sostibles ou na discriminación positiva á hora de introducir nos seus abastecementos innovacións de fabricantes que aposten pola sostibilidade. É necesario que informemos ao consumidor de todas estas iniciativas. A comunicación é un factor clave para incentivar esa demanda.

A crecente preocupación dos consumidores polos temas ambientais e unha lexislación sobre medio ambiente cada vez máis estrita poden ser interpretadas como ameazas para algunhas empresas, pero tamén



Bonito do Norte co selo de sostibilidade MSC en 2017.

como unha oportunidade de incorporar a preocupación ambiental á súa estratexia. E neste contexto nace unha nova forma de entender o marketing: o marketing ecolóxico (o ambiental, marketing verde, eco marketing ou marketing sostible). Hai axentes para os que as prestacións ecolóxicas poden supoñer unha vantaxe competitiva; outros consideran a posición ecolóxica unha oportunidade estratéxica para a xestión efectiva da diferenciación da marca fronte ás competidoras; pero tamén hai quen utiliza de forma oportunista estas mensaxes, sen que exista unha historia real tras elas.

Nós temos unha historia auténtica que contar e que é consistente non só coa nosa estratexia competitiva, senón cos fins estatutarios que se definiron hai cincuenta anos. Polo tanto, só nos queda ser celosos coa forma na que comunicamos estes fins diferenciándonos daqueles que tenden a utilizar tácticas máis oportunistas. A presión da actividade humana sobre o planeta seguirá aumentando, diso non temos dúbida, e con iso medrará a conciencia das persoas para desenvolver un consumo sostible. Elas son, ao fin e ao cabo, as que cos seus comportamentos de consumo diarios fan que os proxectos de sostibilidade impulsados por organizacións como a nosa teñan un impacto real. A información e formación dos consumidores incrementárase (Eroski xogará, como



Bolsa reutilizable de rafia.

veu facendo, un papel importante) e as novas xeracións terán un maior coñecemento de cales son as condutas e actividades das persoas e das organizacións máis favorables para o medio ambiente. Tomarán as súas decisións políticas e de consumo san e responsable en función del.

En España incrementarase o consumo de produtos ecolóxicos e, sen chegar aos niveis dos países da UE que ocupan os primeiros lugares (Alemaña, Austria, Suecia), alcanzará os actuais de países máis similares en hábitos de consumo e estrutura comercial como Francia e Italia, o cal significará duplicar nalgúns anos a cota de mercado destes produtos. Eroski será a cadea xeral que terá unha maior participación neles.

As marcas propias de Eroski serán líderes no recoñecemento dos consumidores, non só pola súa actual excelente relación calidade-prezo, senón tamén polo seu compromiso coa sostibilidade, que incluírá tanto o desenvolvemento e distribución do produto como o seu embalaxe. Para os

produtos de marcas propias e para a introdución das innovacións dos fabricantes, contaremos coa colaboración de aqueles axentes da cadea de valor que presenten un compromiso co medio ambiente similar ao da nosa organización. Achegaremos un valor que o consumidor apreciará e que nos permitirá mellorar os nosos resultados empresariais.

E o máis importante, a razón de todo: dentro de vinte e cinco anos, o informe que redacte a comunidade científica sobre o impacto da humanidade no planeta reflectirá claros avances nos puntos máis críticos para a sostibilidade. Eroski verá reflectidos nalgúns deses avances o impacto das súas iniciativas.

A CONTRIBUCIÓN DA LOXÍSTICA PROPIA

Xestionamos procesos loxísticos desde sempre. Eroski foi un dos primeiros distribuidores que centralizou o aprovisionamento a través de plataformas propias en substitución da entón habitual xestión directa e descentralizada a cada punto de venda. Esta nova forma de facer puxo en mans de Eroski pezas tan importantes na xestión ambiental como o transporte para o enchido da rede de tendas, cuxa histórica xestión manual foi dando paso ás actuais ferramentas de xestión de flotas que permiten mellorar en máis do 10% as emisións de CO₂, ademais de contribuír a unha mellora na utilización dos recursos (menos vehículos necesarios para a mesma actividade), e a redución das molestias nas cidades pola menor presenza de vehículos en tempo e cantidade.

Ata o ano 1993, Eroski mantivo un sistema mixto de xestión propia e subcontratada do transporte de distribución. En dita data promoveuse a creación de empresas de transporte que puidesen, entre outros obxectivos, facer profesional a xestión dos seus activos e procesos en aras a conseguir un transporte máis eficiente ambiental e economicamente. A modernización da flota e os procesos de traballo contribúen decisivamente á redución do impacto ambiental dos procesos de transporte de distribución.

O seguinte paso natural era xestionar o aprovisionamento desde os almacéns dos provedores ata as nosas plataformas. Dita xestión iniciouse de maneira estruturada no ano 2000 coa creación da Plataforma de Compra en Orixe. Ata esa data, era habitual que as propias empresas de transporte trataran de optimizar as súas contas de explotación con pequenas actividades de achegamento aos provedores situados en puntos próximos aos destinos dos camiós de distribución. Realizaban o que naqueles tempos se denominaba retornos. A posta en marcha dunha estrutura propia de xestión permitiu incrementar de forma exponencial unha actividade que, ademais de ser economicamente rendible para as empresas de transporte, provedores e Eroski, reducía considerablemente o emprego de recursos de transporte e, polo tanto, contribuíu á mellora das emisións contaminantes.

Pero tamén a terceira pata do transporte, o servizo a domicilio das compras realizadas en tenda ou a través da web, foi obxecto de xestión no ámbito da sostibilidade e o medio ambiente en Eroski. Así, en 2010 incorporáronse as primeiras bicicletas asistidas para o reparto a domicilio nas capitais vascas, e nos aparcamentos dos supermercados e hipermercados instaláronse os sistemas de carga para as furgonetas eléctricas que viron a luz o ano 2011 na planta de Mercedes de Vitoria. Cinco das cen primeiras unidades producidas quedaron en Euskadi para dar servizo a ambos os centros de Eroski (o resto viaxaron a Alemaña).

Cincuenta anos en busca da sostibilidade

Juan Carlos del Olmo

Secretario Xeral de WWF España.

Naturalista. Presidente da Fundación Doñana e membro do Consello Asesor de Medio Ambiente.

Passaron cincuenta anos desde que Eroski naceu da unión de pequenas cooperativas de consumidores asociadas para conseguir produtos a mellores prezos, toda unha innovación na época que emulaba iniciativas sociais similares nadas noutros países de Europa.

Só uns meses antes a nave espacial *Apollo 8* tomara a primeira fotografía que permitía ver por primeira vez o planeta Terra ao completo, só e fráxil en metade do universo. Tres anos despois o Club de Roma publicaría *Los límites del crecimiento*, en que alertaba por primeira vez sobre os riscos dun crecemento infinito nun planeta finito, e en 1980 a UICN, o PNUMA e WWF presentabamos a Estratexia Mundial para a Conservación, a primeira folla de ruta para lograr un desenvolvemento que non destrúa a natureza. Pero non foi ata 1987, co Informe Brundtland e no Cume de Río de Janeiro de 1992, cando se acuñaría por primeira vez o termo desenvolvemento sostible. E aínda terían que pasar máis de dúas décadas ata alcanzar o Acordo de París contra o cambio climático e aprobar os Obxectivos de Desenvolvemento Sostible que constitúen hoxe a

principal guía para un futuro equitativo e respectuoso coa natureza.

Hai cincuenta anos aínda se cría que os recursos do noso planeta eran ilimitados e era difícil imaxinar que a nosa especie puidese chegar a adquirir unha capacidade tan descomunal de alterar a vida na Terra, modificar o clima, explotar en exceso as pesqueiras, utilizar a maior parte da auga doce dispoñible ou acelerar a desaparición de especies ata un ritmo mil veces superior ao natural.

A relación da humanidade coa natureza cambiou profundamente neste escaso medio século. O impacto das actividades humanas está a empurrarnos a un territorio inexplorado, con evidencias crecentes de que a pegada da nosa especie sobre a biosfera é tan grande que moitos expertos non dubidan en afirmar que entramos de cheo no Antropoceno, unha nova era marcada polas grandes transformacións sobre o medio ambiente causadas pola acción humana, cuxos impactos son visibles nunha soa xeración. A perda de biodiversidade, o cambio climático ou a saturación de plástico nos océanos son só algúns dos sinais de alarma dun planeta en perigo.

Desde hai vinte anos en WWF publicamos o Informe Planeta Vivo, unha avaliación bienal coa que tratamos de seguir e estimar a pegada ecolóxica da humanidade en todo o planeta. Para facelo medimos por todo o mundo a evolución de máis de 10.000 poboacións de 3.000 especies de vertebrados, o que nos permite coñecer o estado dos ecosistemas onde viven e dos que dependemos.

Na súa última edición o Informe Planeta Vivo mostraba claramente un descenso brutal da biodiversidade. Desde que naceu Eroski, en tan só dúas xeracións —desde 1970 a 2012— as poboacións de animais vertebrados reducíronse nun 58%, é dicir, en máis da metade, fundamentalmente pola destrución e alteración dos ecosistemas debido ao noso non sustentable nivel de consumo.

Os ríos e os bosques atópanse entre os máis transformados polo impacto da agricultura intensiva e a gandería para producir soia, carne ou aceite de palma, pero se miramos o mar o panorama é aínda máis preocupante, xa que en tan curto espazo de tempo a actividade humana danou gravemente os océanos ao capturar peixes máis rápido do que poden reproducirse e destruír as súas zonas de cría a ritmo de vertixe.

As especies esenciais para a pesca comercial e, por tanto, para a subministración de alimentos a escala mundial sufriron descensos dramáticos e nalgunhas vitais para o consumo como atúns, bonitos ou xardas, o declive foi dun 70%.

A pesca excesiva e a destrución dos hábitats mariños están a ter consecuencias nefastas para toda a poboación humana, e o colapso dos ecosistemas oceánicos e a súa biodiversidade podería ocasionar un grave declive económico e poñer en perigo os éxitos alcanzados ata agora na loita para erradicar a pobreza, ao ser xustamente as comunidades máis pobres as que máis dependen do mar e as que se verán afectadas de forma máis rápida e severa, algo especialmente alarmante se temos en conta que máis de tres mil millóns de persoas dependen do peixe como principal fonte de proteínas.

O último Informe Planeta Vivo mostra que os actuais niveis de consumo se dispararon e que usamos os recursos naturais coma se tivésemos máis dun planeta á nosa disposición, situándonos totalmente fóra dos límites sustentables. Hoxe consumimos 1,6 veces máis recursos naturais dos que a Terra pode fornecer e se mantemos este nivel de consumo en 2050, con 9.800 millóns de persoas, necesitaremos polo menos dous planetas e medio para abastecernos.

As consecuencias dos nosos excesos son claras: as poboacións de todo tipo de especies están a diminuír e socavando a saúde dos ecosistemas dos que dependemos, e a concentración de CO₂ na atmosfera bateu xa todos os récords con 403,3 partes por millón (ppm).

É indiscutible a urxencia dun cambio de rumbo rápido e sistémico, empezando pola

forma de producir os alimentos e polo noso perigoso sistema enerxético. Ambos son caras distintas da mesma moeda e son a principal razón de que esteamos a cortar os bosques a maior velocidade da que medran, de que pesquemos máis peixes dos que os mares son capaces de repoñer ou de que arroxemos máis carbono á atmosfera do que os océanos e os bosques poden absorber.

Non hai dúbida de que o noso sistema alimentario está a levar o planeta ao límite. O actual modelo de produción, distribución e consumo de alimentos converteuse na principal ameaza para os ecosistemas, a biodiversidade e o clima, dos que á súa vez depende a propia produción de alimentos.

O sector agroalimentario produce hoxe case o 30% dos gases de efecto invernadoiro e ata o 60% se se inclúen os cambios no uso da terra, os fertilizantes, o transporte e todos os impactos do proceso produtivo. A agricultura ocupa o 35% da superficie da terra e case a metade dos hábitats e un terzo das especies están ameazados pola agricultura intensiva. Ademais, bébese o 70% da auga desecando ríos, zonas húmidas e acuíferos en todo o planeta.

O paradoxo é que a pesar do seu alto custo e o seu enorme impacto, o sistema actual non logrou evitar que máis de 800 millóns de persoas sigan pasando fame crónica e que 2.000 millóns sufran aínda fame oculta. Ao tempo, máis de 500 millóns de persoas

padecen obesidade como consecuencia dunha dieta desaxeitada.

Diferentes estudos da FAO demostran que xa hai alimentos suficientes para cubrir estas necesidades, pero desde algúns sectores interesados séguese proponendo como solución única ao problema da fame continuar intensificando a produción, obviando que nesta fuxida cara a adiante esgotaremos os recursos naturais e poñeremos en risco a capacidade de fornecer alimentos a medio e longo prazo.

Trátase dunha ecuación complexa, na que tamén hai que ter en conta o feito de que aproximadamente un terzo dos alimentos acaban no lixo, co consecuente malgasto de auga, enerxía e chan empregados na súa produción, e que un terzo das terras de cultivo se destinan a producir penso para alimentar a cabana gandeira intensiva e saciar a crecente demanda mundial de carne. Todo iso baixo a enorme responsabilidade dos mercados, que hoxe determinan o prezo e a forma en que se producen e distribúen os alimentos.

Por todas estas razóns é urxente repensar profundamente a forma en que producimos o que comemos. En primeiro lugar, necesitamos cambiar para producir a partir de agora conservando os sistemas ecolóxicos, xa que dependemos completamente da súa saúde e sen ecosistemas sans ou un clima san, a capacidade de produción de alimentos verase gravemente comprometida.

A solución pasa en gran medida por fomentar a gran escala formas de produción respectuosas co medio ambiente, como a agroecoloxía, e aqueles sistemas que garantan e certifiquen a forma sustentable de todo o proceso, orientando o consumo nesta dirección e implicando activamente a todos os sectores.

Ademais, necesitamos conseguir que a nosa dieta actual sexa boa para a nosa saúde e para o medio ambiente, para o que debemos reducir radicalmente o consumo de proteína animal e produtos procesados, aumentar o consumo de froitas e verduras, e apostar por alimentos ecolóxicos e se é posible autóctonos, locais e de tempada, a fin de crear modelos de negocio sustentables e próximos ao consumidor.

Aínda que por agora esteamos lonxe de conseguilo, é evidente que corrixir o rumbo e transformar en profundidade o sistema alimentario e o sistema enerxético debería converterse nunha prioridade para gobernos, empresas e toda a sociedade, dado o seu enorme impacto sobre a biodiversidade, a resiliencia dos ecosistemas e sobre o benestar dos seres humanos.

Durante un século as temperaturas globais non deixaron de medrar, acelerándose nas últimas décadas e batendo récords a unha velocidade descoñecida, o que causou xa graves danos en ecosistemas vitais para o sistema ecolóxico global como o Ártico, as zonas húmidas ou os arrecifes de coral.

Por sorte, durante este mesmo período tamén desenvolvemos o coñecemento e a tecnoloxía para reducir a amplitude do cambio climático pero, a pesar dos avances, segue faltando a determinación para deter a deforestación provocada pola produción de materias primas de gran consumo e para cortar drasticamente a emisión de gases de efecto invernadoiro.

Se de verdade queremos avanzar na boa dirección teremos que manter baixo terra a maior parte dos combustibles fósiles que aínda están dispoñibles, despregar masivamente as enerxías renovables que permitirían reducir os riscos climáticos, fortalecer as nosas economías e crear novos xacementos de emprego para substituír os baseados nas industrias e os combustibles contaminantes.

Aínda que a transición mundial cara a un uso eficiente da enerxía e fontes renovables segue sendo unha tarefa pendente a gran escala, a boa noticia é que a sociedade está a evolucionar rapidamente e está cada vez máis organizada para esixir cambios, e en moitos lugares do mundo están a producirse revolucións e avances simultáneos que xa están a transformar os sistemas tradicionais de produción, control e subministración da enerxía.

A realidade é que nestes cincuenta anos, a medida que se fixeron máis evidentes as repercusións da presión humana no medio, a conciencia da sociedade medrou sen parar, aínda que arestora esteamos moi lonxe de

albiscar e poñer en práctica un modelo económico que permita disociar o desenvolvemento humano da degradación ambiental.

A partir de agora, calquera cambio cara a un sistema máis sustentable debería marcarse como eixo central os límites dun só planeta e como prioridade principal a conservación do capital natural que sostén a nosa economía e todas as actividades humanas, enfocándose en frear a perda de hábitats prioritarios, expandindo as áreas protexidas terrestres e mariñas que actúan como estanques de biodiversidade e investindo a gran escala na restauración dos ecosistemas danados para que volvan ofrecer os seus servizos ambientais a toda a sociedade.

Ademais, é imprescindible implantar un fisco ambiental e reorientar os fluxos financeiros para abandonar o investimento en actividades prexudiciais para o clima e a biodiversidade como a industria do petróleo, a minería do carbón ou a agricultura industrial e intensiva, dirixindo este capital financeiro á protección do capital natural e apoiando as iniciativas que promovan a conservación e a xestión sustentable e innovadora dos recursos naturais.

Tamén necesitamos reducir o noso nivel de consumo en todas as ordes da vida mentres transformamos os mercados para producir mellor usando os mínimos recursos posibles e formar aos consumidores para que sexamos capaces de elixir de forma máis responsable

e intelixente, promovendo estilos de vida con menor pegada ecolóxica e patróns de consumo de alimentos co menor impacto posible.

E é imprescindible promover unha goberno global dos recursos naturais, creando novos marcos xurídicos e legais que faciliten o acceso equitativo á auga, os alimentos e a enerxía, fomentando ao máximo a participación pública para administrar de forma responsable os recursos naturais e tendo en conta o dereito das xeracións futuras.

Toda a sociedade é responsable deste cambio de sistema e as empresas teñen un papel fundamental e unha gran responsabilidade para atender ao que os tempos e os seus clientes esperan delas. Por sorte, nas últimas décadas moitas empresas de todo tipo están a integrar a idea sustentable como un eixo central das súas políticas e algunhas mesmo evolucionaron para converter a defensa do medio ambiente e a loita contra o cambio climático nunha oportunidade de diferenciación, un motor de innovación e un nicho de nova actividade.

Nestes últimos anos empezamos a tomar conciencia da nosa capacidade de influír para cambiar de rumbo e por iso cada vez máis os consumidores demandamos que os produtos que compramos non só non danen o medio ambiente, senón que ao consumilos tamén poidamos convertelos en panca de transformación e cambio. Como consecuencia desta demanda, as empresas tamén esixen cada vez

máis ás súas cadeas de subministración para asegurar que cumpren os seus estándares de sostibilidade e contribúen a alcanzar os seus obxectivos ambientais, trasladando a innovación a todos os elos e ao nivel local. Agora falta conseguir que os gobernos implanten as regulacións necesarias e os incentivos positivos para apoiar a unha produción e un consumo máis sustentables.

Neste escenario de cambio, cooperativas como Eroski foron pioneiras e marcaron o camiño nun sector tan influente e decisivo para a sostibilidade como o da gran distribución, aprobando políticas dirixidas a mellorar a saúde das persoas e do planeta. Exemplos destacables son a aposta pola certificación e o seguimento de produtos como o peixe salvaxe e de piscifactoría, a promoción dos alimentos de proximidade para reducir a pegada ecolóxica e contribuír á economía local, a política para reducir o desperdicio de alimentos, a aposta pola ecoinnovación e o *ecodeseño* para reducir o uso de plásticos, ou o

investimento sistemático na formación de consumidores e empregados a través de ferramentas como *Eroski Consumer*, que se converteu nunha auténtica referencia sobre consumo responsable ou o seu programa Eki-libria para educar sobre a importancia dunha alimentación saudable.

Tan só medio século despois do nacemento de Eroski atopámonos nunha encrucillada. Un momento extraordinario, de enormes riscos pero tamén de grandes oportunidades para o futuro do planeta, das empresas e de toda a sociedade. Máis que nunca necesitamos sumar forzas con todos os sectores para afianzar e acelerar os cambios, polo que animamos a Eroski a ser fiel aos seus principios fundadores e velar por encima de todo polo ben dos seus socios, os seus clientes e da sociedade na que operan, esforzándose para seguir sendo un referente en responsabilidade social e ambiental que outras empresas queiran imitar.

Parabéns e saúde a toda a gran familia de Eroski.

3.4

Dieta equilibrada, en axuda da saúde

Alejandro Martínez

Director de Saúde e Sostibilidade

Asun Bastida

Directora comercial de Produto Local

*A alimentación é vida, e a vida
non debe separarse da natureza.*

Masanobu Fukuoka

As necesidades e demandas da nosa sociedade en relación coa alimentación e a saúde non son as mesmas que alentaban a aqueles consumidores que fundaron a nosa cooperativa hai cincuenta anos. A parte da renda dispoñible que era necesario dedicar para cubrir a necesidade de alimentarse era considerablemente superior á actual. A variedade da oferta dispoñible era sensiblemente máis estreita e, desde logo, a seguridade alimentaria non podía darse por garantida. A composición das unidades familiares tamén evolucionou notablemente nestes anos: redúcese o número de membros por fogar, increméntase a idade media da poboación, redúcense os nacementos, que ademais se producen en idades máis tardías das nais. A progresiva e afortunada incorporación da muller ao mercado laboral incide nos usos sociais relativos ao aprovisionamento alimentario das familias, e tamén na progresiva dilución do seu tradicional rol como sustento (compra, cociñado) da familia. O consumo entendido como lecer e non tanto como necesidade, a irrupción de novas maneiras de consumir (desde o material: comida preparada, comida internacional, comida a domicilio, comida rápida, comida lixo...; desde o formal: comercio electrónico, dispositivos de mobilidade) son outros trazos da modernidade que modelaron os patróns alimentarios actuais.

As decisións relativas á composición da cesta da compra teñen unha incidencia directa sobre a saúde das persoas. De feito, salvo os azares da inevitable lotaría da xenética, a dieta —entendida como o conxunto dos hábitos alimentarios— é o primeiro dos factores que determina o grao da nosa saúde, ata o punto de que mesmo podería predicirse o estado da mesma e a súa previsible evolución a partir de poucas cousas máis que a nosa lista da compra. O improbable historiador que aplicase o seu minerva ao cotexo e exame das listas da compra de onte e hoxe tería na súa man unha nova perspectiva para explicar o cambio da nosa sociedade no último medio século.

Podemos simplificar a evolución do mercado do gran consumo alimentario nestes anos como o paso por varias etapas. En primeiro lugar, a atención ás necesidades básicas. A cobertura de necesidades e, sobre todo, a garantía de seguridade alimentaria na proposta comercial orientada á súa satisfacción, determinaron os anos iniciais da cooperativa. Non é estraño, neste contexto, que unha das primeiras decisións na configuración dos sinais de identidade da nosa marca propia —cuxo sinxelo envase branco pronto serviu como recurso para referirse a todas as marcas de distribución no noso país— fose o establecemento dunha dobre garantía de seguridade alimentaria, apuntoada polos recursos dos nosos provedores e vixiada por un laboratorio propio cuxo norte nunca foi outro que a defensa da saúde dos consumidores.

Cubertas satisfactoriamente as necesidades básicas, o mercado comeza a masificarse. A cooperativa xoga un papel clave na democratización do acceso a produtos satisfactorios e seguros para o gran público. O efecto de deflación no prezo que supón a existencia da marca propia, así

como a progresiva eficiencia nas operacións que o crecente volume das nosas compras nos permite, son elementos capitais neste proceso.

Da masificación pasamos á sofisticación. Aos poucos, os lineais densifícanse en amplitude e en profundidade. Hai máis marcas que compiten e hai necesidades novas que van máis aló da mera satisfacción do básico. Para comer para alimentarnos pasamos a un consumo ligado a outras necesidades aparentemente máis elevadas: a coherencia co noso estilo de vida, a procura de produtos máis saudables, máis sustentables, pero tamén máis saborosos ou mesmo máis divertidos. Hai unha faceta de realización persoal na maneira en que nos desenvolvemos como consumidores alimentarios.

A nosa natureza diferencial como distribuidor alimentario de base cooperativa impregna a maneira en que desenvolvemos a nosa misión. O noso papel é real e diferencial con respecto a outras empresas de distribución porque non só poñemos produtos no mercado a disposición do consumidor, senón que tamén promovemos accións diversas dirixidas a potenciar o consumo dos alimentos máis axeitados para levar unha dieta equilibrada, a aposta polos produtos frescos e locais no noso modelo de tenda Contigo e o desenvolvemento de produtos de marcas propias mellorados e nutrición aos que se lles eliminan os ingredientes máis prexudiciais.

O espírito co que hoxe a definimos é o mesmo que escribimos no seu día nos Estatutos fundacionais de Eroski: procura de bens e servizos nas mellores condicións de calidade, información e prezo. O significado que lles damos non é outro que o que esixen os cambios da nosa sociedade. Así, o cumprimento do noso obxecto social soamente se pode levar a cabo, algo paradoxal, actualizando o noso compromiso coa promoción dunha alimentación máis saudable. Porque a «calidade» dun produto é hoxe algo máis ancho e máis grande do que un consumidor de 1969, afanado en conseguir produtos unicamente seguros, nos diría —hoxe consideramos incluídos conceptos como o equilibrio nutricional, a sostibilidade ambiental ou a social, como partes da idea de «calidade»—, e a información que a normativa, o mercado e nosa propia vocación esíxennos dispoñer para cada produto nada ten que ver cos estándares de finais dos anos 60.

O noso compromiso coa saúde aséntase nunha irrenunciable vocación de garantir a seguridade alimentaria, entendida como unha defensa dos consumidores. Eroski sitúa precisamente na área de Consumo a responsabilidade de velar pola calidade e a seguridade alimentaria dos seus produtos e instalacións, con plena independencia e mando en praza con respecto das áreas comerciais, nun deseño organizativo singular perfectamente coherente coa súa misión. A dobre garantía —proporcionada tanto polos controis de cada fabricante como polo laboratorio propio— pronto se converte nun dos máis esixentes estándares de xestión. O rigor que durante décadas faría das análises comparativas da revista *Eroski Consumer* un árbitro imparcial e incuestionable por lectores, consumidores e fabricantes, non é superior ao que Eroski emprega para dar por bos



Reunión de comité de expertos en saúde na década dos 80.

aqueles produtos sobre os que decide construír a súa proposta de marca propia. Os aspectos microbiolóxicos, fisicoquímicos e mesmo, co tempo, xenéticos, intégranse como parte normalizada do noso modo de actuar, en cifras en que é fácil perderse: miles de produtos, miles de recoñecementos, análises, auditorías a provedores, a puntos de venda...

Outros desenvolvementos técnicos axudan tamén ao mellor desempeño da cooperativa en relación coa seguridade alimentaria. O control da cadea de frío ao longo de todos os seus elos ou o seguimento de cada artigo permiten ofrecer produtos no mellor estado de conservación e a detección en horas cando é preciso localizar algún lote para evitar, en contadas ocasións, que produtos que non están en perfecto estado cheguen aos lineais

Co tempo, a evolución dos patróns de consumo obrigaranos a abordar novos retos. A seguridade alimentaria non é a casa de chegada para unha organización envorcada na promoción da saúde dos consumidores. A España dos 60 e 70 vai aos poucos quedando atrás, e a homologación dos nosos hábitos alimentarios cos dos países da nosa contorna comeza a producirse con máis forza na década dos 90. Axiña comprobaremos que dita homologación se produce, tamén, nos seus aspectos máis adversos, como acontece co incremento dos problemas derivados dunha alimentación equilibrada e dun crecente sedentarismo, tanto entre a poboación adulta como na

infantil. A comunidade científica vai buscando sucesivos culpables; quen teña boa memoria lembrará que o peixe azul pasa de vilán a heroe (ou foi ao revés?), e que algo parecido acontece con outros alimentos (como o aceite de oliva), de cuxas credenciais como alimento saudable, arraigado no corazón da dieta mediterránea, ninguén dubida hoxe día. Os matices á hora de diferenciar graxas —saudables, como o citado aceite de oliva; menos saudables, como as graxas trans ou graxas vexetais parcialmente hidroxenadas— sucédense a medida que investigadores e científicos afinan as súas probas e estudos. Pronto outros nutrientes revélanse como pouco recomendables a partir de certo consumo. Hoxe parece claro, e a OMS así o predica sen matices, que os azucres libres deben ser vixiados nunha dieta saudable.

En consecuencia, a promoción dunha dieta equilibrada eríxese como unha obriga que se suma á seguridade alimentaria. Desde Eroski son moitos os desenvolvementos que poñemos en marcha nese sentido. En canto á composición nutricional dos nosos produtos, revisamos constantemente as súas fichas técnicas para reducir a cantidade destes nutrientes controvertidos. Nunha decisión pioneira —segundo algunhas marcas e fabricantes que logo nos seguiron—, eliminamos completamente as graxas trans —graxas vexetais parcialmente hidroxenadas— dos produtos de marca propia. Estas graxas, que achegan sabor, estrutura, textura, son prexudiciais polos seus efectos negativos no sistema cardiovascular. A retirada produciuse en poucos meses desde a toma de decisión, e supuxo un reto debido á necesidade de reformular centenaes de produtos contra os estándares do mercado, que as empregaba con profusión. Queríamos, ademais, volver deseñar todos os produtos contando cos que nese momento eran os seus fabricantes, e así o fixemos. Hoxe podemos dicir con orgullo que as graxas trans teñen unha presenza anecdótica no mercado alimentario nacional —dato que confirma a Axencia Española de Consumo, Seguridade Alimentaria e Nutrición, AECOSAN—, e sería falsa modestia non relacionar esta transición coa nosa pioneira decisión.

A redución de sal e de azucre é outro dos eixos de traballo que animan a revisión constante das fichas de produto. O lanzamento da marca Eroski Sannia supuxo, ademais das melloras progresivas no resto das marcas, outro fito xa que permitiu o acceso aos lineais de produtos mellorados de maneira radical: estamos a falar de diminución do 25% e o 30% de sal e azucre, sen caer, por suposto, na tentación de compensar cun nutriente —digamos, graxa— a redución doutro —digamos, azucre—. A aceptación por parte dos consumidores destas propostas e o seu correspondente arraigamento nos lineais permitiu eliminar centenaes de toneladas de azucre, graxa e sal da dieta dos nosos clientes. Decisións recentes, como a eliminación do aceite de palma de todos os produtos de marca propia —sen substituílo por aceite de coco, tan pouco recomendable como aquel— son novos pasos na mesma dirección.

A transparencia na información da etiquetaxe revelouse tamén como unha declinación natural do noso compromiso coa saúde. De nada serve ofrecer produtos mellorados sen dar a coñecer ao

consumidor ditas melloras —esta decisión é fácil de tomar, e ningún profesional do marketing deixaría pasar esa oportunidade—, pero tampouco parece leal aproveitar a falta de coñecementos dos consumidores, as súas présas e distraccións no acto de compra, ou a comodidade dunha lexislación en etiquetaxe menos esixente que a actual para evitar que repare nos aspectos menos confortables da composición nutricional dos produtos. Esta reflexión levounos a outra decisión valente e pioneira que, anos despois, tamén se revelou axeitada —de feito, a lexislación comunitaria parte do mesmo concepto e mesmo propón ou permite solucións similares de etiquetaxe—: o establecemento, en todos os produtos de marca propia, dunha etiquetaxe nutricional avanzada, moi por encima dos estándares do mínimo legal, que permitise ao consumidor coñecer, de maneira rápida, intuitiva, fácil e altamente comprensible, o impacto nutricional que unha ración de produto tería sobre a súa dieta.

Moitas son as peculiaridades do semáforo nutricional Eroski. En primeiro lugar, ofrece a información por ración de consumo, ademais de por 100 gramos ou mililitros, tal como indica a normativa, partindo da idea de que o comprador non consome os produtos en quendas de 100 gramos nin vai sacar a calculadora para facer unha regra de tres. Os datos, por tanto, danse por vaso, por cunca, por unidade —un iogur, unha madalena, un botello, unha lata—, é dicir, pola unidade doméstica máis habitual, cuxa equivalencia en gramos sempre se proporciona. De cada ración achégase a cantidade de calorías e nutrientes relevantes para a saúde pública —azucres, graxas, graxas saturadas, sal—, calcúlase a porcentaxe que ditas cantidades supoñen sobre a Inxestión de Referencia Diaria (IR) para unha muller adulta —salvo nos produtos especificamente encamiñados ao público infantil, nese caso os cálculos fanse sobre a IR infantil, que é menor—, e cualifícase esa porcentaxe cun sinxelo sistema de cores, a modo de semáforo. Verde, amarelo e laranxa, pero non vermello, que implicaría unha contradictoria mensaxe de prohibición de consumir un produto á venda. Pronto se revelou como unha ferramenta de gran valor para a decisión correcta da cesta da compra desde a perspectiva nutricional, e a literatura científica indica que o uso de etiquetaxes baseadas no semáforo nutricional mellora a composición da cesta

Non podemos dudar, por tanto, do encaixe destas medidas coa necesidade dunha sociedade que come cada día produtos máis seguros e na mesma medida disipa as fronteiras do equilibrio na súa dieta. Hai que destacar que a posta en funcionamento destes avances lévase a cabo en todo momento en perfecta sintonía coas necesidades, inquietudes e esixencias da sociedade, nun permanente exercicio de escoita, tanto con elementos máis formais como informais. Os FOCOS (Foros de Opinión dos Consumidores), reunións presenciais cos consumidores para debater ideas e propostas e recoller demandas e inquietudes —posteriormente chegarían tamén na súa versión dixital—, foron quizá o leito máis destacado no cal integrar achegas. Por exemplo, o semáforo nutricional foi validado por máis de 5.000 consumidores, que o xulgaron máis intelixible, práctico

e útil que outras propostas entón dispoñibles. A mirada científica e académica tamén enriquece as nosas reflexións, a través de varios leitos como o Comité Científico que, formado por primeiros espadas que actúan de maneira independente, asesóranos, ou os sucesivos Encontros da Escola de Alimentación, xornadas monográficas sobre nutrición que nos permiten acceder á información máis actual e solvente sobre estes temas.

A perda progresiva de hábitos alimentarios e de vida saudables é especialmente preocupante no público infantil. A Enquisa Nutricional da Poboación Española (ENPE, 2014) da Fundación Eroski, o máis extenso estudo sobre os hábitos alimentarios e o estado ponderal da poboación española levado a cabo nos últimos tempos no noso país, así o indica: a porcentaxe de nenos e nenas con maior peso e obesidade rolda o 40%, con datos preocupantes en practicamente todas as Comunidades Autónomas. A incorporación dun estilo de vida máis sedentario —máis urbano, máis tecnolóxico, no que o xogo físico na rúa ou o patio da escola dá paso a un xogo en pantalla—, o máis fácil acceso a calorías superfluas, o auxe da comida rápida, a perda do patrón da dieta mediterránea, son retos que só unha abordaxe de moitos factores pode ter probabilidades de reconducir. A proxección dos datos actuais de estado ponderal e hábitos alimentarios dos máis pequenos pónennos na tesitura de aceptar que a súa vida será máis curta e de peor calidade que a das xeracións precedentes, algo inédito na historia do mundo occidental, salvo en períodos de guerra. Salvo que non deamos a batalla por perdida.

O Plan Educativo en Alimentación e Hábitos Saudables «Energía para Crecer», deseñado e desenvolto pola Fundación Eroski para a súa integración no currículo escolar dos centros de Educación Primaria que opten por adherirse á proposta, supón un proxecto tan ambicioso pola súa formulación como pola dimensión dos seus resultados. As unidades didácticas, desenvoltas cun equipo de varias disciplinas de pedagogos e expertos en nutrición, incorporan e desenvolven conceptos diversos, tales como a composición da dieta, a dieta mediterránea, os grupos de alimentos, o dereito á alimentación, a alimentación axeitada para un planeta sustentable e a importancia dos produtos locais e rexionais, entre outros. A posibilidade adicional de aplicar na práctica os coñecementos adquiridos polos escolares —en múltiples talleres—, así como a oportunidade impagable de coñecer de primeira man explotacións agroalimentarias do sector primario local, fan de «Energía para Crecer» o máis triunfante Programa Educativo en Alimentación e Hábitos Saudables que se desenvolveu no noso país. Desde a súa posta en marcha, hai sete anos, xa son máis de 800.000 os escolares que formamos, procedentes de máis de 4.000 centros escolares. A nota que ano tras ano nos poñen os docentes supera o 9, nunha escala de 0 a 10. Entidades tan relevantes como Unicef, WWF ou a Fundación Española do Corazón colaboran co programa, que superará o millón de escolares formados neste ano do noso 50 aniversario, precioso broche de ouro para unha actividade de pura intervención social.



Programa Educativo en Alimentación e Hábitos de Vida Saudables (PEAHS), que desenvolve a Escola de Alimentación da Fundación Eroski.

A atención de necesidades específicas en alimentación é unha nova capa que se suma ás anteriores. Os condicionantes do estado de saúde e as diferentes etapas da vida —que matizan e volven dar prioridade ás nosas necesidades— imponen en ocasións importantes restricións alimentarias aos consumidores, que interfíren ou complican a construción dunha dieta saudable. Tal é o caso, por exemplo, de problemas cardiovasculares tan estendidos como a hipertensión —que afecta, silenciosa e non sempre detectada, a case un adulto de cada dous—, a diabetes —con especial incremento da de tipo 2, relacionada coa obesidade—, o exceso de colesterol, e das alerxias e intolerancias alimentarias. A recomposición da dieta e a preferencia por produtos mellores na súa achega de calorías, azucres, graxa e sal é unha das mellores estratexias para mitigar e quizá revertir algúns destes problemas; outros, en cambio, requiren solucións diferentes. A proposta diferencial de Eroski, que acabamos de revisar, é idónea para os afectados de hipertensión, diabetes e hipercolesterolemia. Tamén o é, por razóns que agora explicaremos, para quen compón a súa compra cotiá baixo o prisma das súas alerxias ou intolerancias.

Os problemas co glute afectan obxectivamente a unha parte pequena da poboación, que en moitos casos padece a doenza sen sabelo. A Federación de Asociacións de Celíacos de España (FACE) estima que son máis os afectados de celiaquía pendentos de diagnosticar que quen ten claro que están afectados por esta intolerancia ao glute. Agora ben, o pequeno tamaño da poboación

afectada non debe poñerse en relación coa rigorosidade e a ambición dunha proposta eficiente para este público, xa que a distorsión que na súa vida cotiá supón a enfermidade e a dificultade para acceder a produtos axeitados é de gran importancia. A presenza do glute na composición de produtos cotiáns non se circunscribe unicamente a aqueles nos que é razoable atopalo en tanto que proteína procedente do trigo e outros cereais. A súa versatilidade para formar parte de aditivos alimentarios, a contaminación cruzada, a convivencia de diferentes liñas de produción nas plantas produtivas e o feito de que os seus efectos nocivos se manifestan a partir de cantidades minúsculas (que se miden en ppm ou partes por millón) fan que, na práctica, sexa un elemento case omnipresente. A súa erradicación é tecnicamente complexa, xa que esixe duplicar e illar instalacións e procesos. Iso repercute en moitas ocasións en prezos elevados para os produtos sen glute.

A nosa proposta pasa por ofrecer unha cobertura de necesidades total, de maneira que para cada unha delas temos o compromiso de ofrecer unha versión sen glute. Nalgunhas categorías isto é sinxelo e prodúcese de forma natural; noutras, en cambio, duplicamos a solución para que o produto convencional, con glute, conviva coa súa versión sen, que ademais ofrecemos a un prezo mellorado ás persoas con celiacía adheridas ás entidades asociativas coas que establecemos convenios de colaboración. E, por suposto, é un tema que nutre de maneira abundante os nosos produtos informativos.

Hai unha oportunidade adicional para incidir nunha vida máis saudable: a que nos brindan as novas tecnoloxías da información. A proposta personalizada de plans de mellora para perfeccionar a composición nutricional da dieta é unha posibilidade sobre as que estamos a dar algúns pasos moi interesantes. O programa Ekilibria, que apenas conta cun par de anos de vida —e que xa mereceu a confianza de 30.000 socios—, busca propoñer melloras á composición da cesta da compra para partir da análise obxectiva do encaixe da súa compra coas necesidades do seu fogar, sempre baixo o rigor da ciencia e garantindo a protección de datos. Os resultados obtidos revelan unha ampla marxe de mellora na composición da dieta, na que se constata tanto a falta de proporción —e mesmo de presenza— no consumo de grupos de alimentos indispensables segundo a pirámide nutricional —froitais, verduras, froitos secos— como o exceso no consumo doutros —carnes vermellas, alimentos doces, *snacks*—. Pero a evolución dos datos, tras dous esperanza-dores anos de existencia, fala dun achegamento progresivo a unha dieta mellor equilibrada.

Podemos preguntarnos agora que nos depara o futuro. A pesar de que a bóla de cristal ou a máquina do tempo aínda non se venden nos nosos lineais, aquí podemos apuntar algunhas pistas que os redactores do futuro libro conmemorativo do primeiro centenario de Eroski, no afastado 2069, quizá confirmen.

A individualización das dietas —segundo gustos; segundo crenzas e estilos de vida; segundo etapas da vida; segundo patróns xenéticos; segundo microbiota intestinal, porque a ciencia non

parece ter máis límite que a imaxinación— parece un campo polo que transitará a alimentación do futuro, que propondrá dietas —e produtos, tamén?— individualizadas. A comida preparada irá gañando terreo e será saudable en gran medida —non soñemos con erradicar a comida lixo; contentémonos con que non toda o sexa— ou simplemente non será. Os avances técnicos deben permitir conciliar a necesidade crecente de alimentos cun mellor perfil nutricional, e probablemente vexamos como a proteína vexetal —máis saudable e máis sustentable, algo que será capital nas décadas que se aveciñan— substitúe á animal. Tamén asistiremos á normalización do aproveitamento dos insectos como fonte de proteína animal, e ao cultivo, hoxe xa incipiente, de carne de laboratorio. A obesidade seguirá crescendo, pero tocará teito e empezará a reducirse, debido tanto á conciencia social como ao desenvolvemento de produtos máis saudables, e non tanto pola vocación das grandes multinacionais, senón pola presión normativa de gobernos angustiados polos crecentes gastos sanitarios e sociais dunha poboación envellecida e obesa.

Tarefa non nos vai faltar en Eroski se queremos seguir traballando en beneficio de cada consumidor para contribuír a mellorar, aos poucos e de forma continuada, a súa calidade de vida.

O local en Eroski

Se existe un valor polo que hoxe en día o cliente nos reconece, ese é, sen dúbida, a nosa aposta polo produto local. En todos os territorios da zona norte, onde a nosa presenza é relevante —Galicia, Baleares, Aragón...—, este recoñecemento móstrase en clara liña ascendente cando, ano tras ano, preguntamos aos nosos clientes sobre esta cuestión. E por encima de calquera outro competidor cando falamos de Euskadi ou Navarra.

Podería dicirse, por tanto, que avanzamos con paso firme cara ao anhelado obxectivo de que o cliente reconeza que as nosas tendas son un bo lugar para atopar aquilo que se produce ao redor, produtos da zona, e que ademais somos unha empresa que contribúe ao desenvolvemento económico e ao crecemento do territorio onde estamos

Non é casual que Eroski seleccionase hai anos o eixo do local entre os seis principais alicerces da súa estratexia. Como cooperativa de consumidores, os seus propios estatutos constituíntes fan referencia ao beneficio da comunidade á hora de definir o seu obxecto social. Beneficio que se materializa, entre outros, en ámbitos tan variados como o apoio ao desenvolvemento socioeconómico, á protección dos elementos culturais propios do lugar ou á promoción dunha alimentación e hábitos de vida saudables.

A todo iso damos resposta cando, como distribuidores, poñemos en valor e facemos promoción dos produtos e produtores propios de cada territorio e cando, como consumidores, facemos unha elección crecente destes produtos na nosa cesta da compra e, polo tanto, na nosa dieta.

Pero que é iso que construímos? que é iso «do local» en Eroski?

Probablemente a clave da estratexia elixida radica en que o produto é o centro de todo, pero non o único...

O produto local que se pode atopar nas nosas tendas responde a unha definición precisa en cada categoría, que respecta as producións de cada zona e a súa temporalidade, que provoca que sexa un produto de valor, nada banal, cunha historia e un método de produción determinados.

Un produto que en cada rexión é único, que conta cun espazo preferente nas tendas e unha comunicación que o pon en valor e fai fácil a súa localización.

E un produto que ha de ter un prezo xusto que garanta a sostibilidade de cada sector sen perder competencia.

Un produto que é a perfecta escusa para xerar ao seu redor unha actividade de relación intensa, tanto cos nosos clientes como cos provedores e o sector agroalimentario.

As persoas, xeralmente, sentímonos unidas á nosa terra, apreciamos o «noso», aínda que só sexa polo único feito de ser iso: «noso». En diferentes enquisas que realizamos, ou cliente declara o alto valor que concede aos produtos locais e ás organizacións que favorecen o seu desenvolvemento e visibilidade. E isto, en Eroski, tradúcese en que ademais de ofrecer unha ampla gama de produtos locais de cada zona, desenvolvemos conxuntamente cos produtores programas para que o cliente viva unha experiencia única ao redor dun produto local que o achegue, por exemplo, á súa produción e xerando así unha relación intensa e diferencial.

E, ademais, acompañámolo cunha potente estratexia de comunicación orientada ao cliente a través de todas as ferramentas coas que contamos —desde o folleto, revista, web, pasando por redes sociais, prensa, etcétera—, para que os valores que representa a diversidade agroalimentaria de cada zona sexan coñecidas, apreciadas e, en último termo, valoradas polo consumidor á hora de realizar o acto de compra.

A relación cos provedores locais estivo moi marcada polos «compromisos pemes» que publicamos en 2012 e que no ano 2018 quedaron embebidos nun dos dez compromisos de Saúde e Sostibilidade. Axudar a medrar aos pequenos provedores, acompañalos na mellora dos estándares de calidade nas súas producións, coidar dos seus produtos nas nosas tendas e o traballo en colaboración foron, e seguen sendo, os puntos aos que nos comprometemos e que, por tanto, nos marcan unha determinada forma de facer as cousas. Facer destacar os produtos dos pequenos provedores agroalimentarios non é tarefa fácil, cando nos lineais compiten pola preferencia dos consumidores con grandes marcas, pero a evolución dos últimos anos fainos ser optimistas. Na cesta da compra e, por conseguinte, na dieta das familias, o produto local ten cada vez máis peso.

Nunha liña similar, cabe destacar o traballo en colaboración con diferentes representantes do sector. Denominacións de Orixe, sindicatos, cluster agroalimentarios de cada rexión son colectivos cos que colaboramos contribuíndo así ao crecemento dos diferentes sectores.

Hoxe, que cumprimos anos, podemos dicir que a nosa aposta polo local non é pasaxeira, que estando en segundo plano durante os anos de forte crecemento, é algo que recuperamos hai xa tempo, que levamos connosco como parte do noso ADN. Porque aínda sendo unha empresa que opera en todo o país e que ten alianzas nacionais e internacionais, salvamos todas as barreiras comerciais e de operacións e aprendemos a combinar esa mirada global cunha mirada a cada comunidade, a cada territorio, collendo de cada parte o mellor e creando unha oferta única e propia dun gran operador que sabe adaptarse a cada territorio.

OS PRODUTOS LOCAIS, UNHA VIAXE MOI BREVE CARA Á SOSTIBILIDADE E O SABOR

Cando falamos dunha mellor alimentación, así, en sentido amplo, cremos que debemos dar cabida á alimentación con «sentido» e con «sentidos».

Sabemos que unha das razóns fundamentais pola cal as tendencias á obesidade están máis presentes nalgúns sociedades que noutras é que naquelas produciuse unha perda do valor dos alimentos, máis alá de satisfacer o apetito e do pracer básico obtendo mediante graxas, azucres ou sabores saborosos. A iso súmanse outros compoñentes, como o menor tempo que dedicamos a comer, ou a preparar a comida, ou a comer en familia, por exemplo.

Fronte a esta desvalorización dos alimentos, os produtos locais son potentes aglutinadores de sentido, cultura e tradición, ademais de variedade e, cada vez máis, de alta calidade apoiada por organismos certificadores. É dicir, non só achegan sostibilidade social, axudando a manter un colectivo ligado á terra ou ao mar, que mantén a contorna da cal gozamos e as tradicións que admiramos, senón que dan valor: variedade, calidade, historia e sentido, aos pratos que comemos.

Nunha boa alimentación, saber o que se come é un ingrediente esencial, isto é, saber o que significa cada produto para a dieta e para a sociedade. Para un consumidor, elixir produtos locais é dar un voto cotián comprometido coa sostibilidade e a alimentación máis saudable

Alimentación e saúde

Dra. Irene Bretón Lesmes

Presidenta da Sociedade Española de Endocrinoloxía e Nutrición SEEN

Alimentación e saúde: unha relación bidireccional.

A modo de introdución.

A relación entre a alimentación e a saúde é moi estreita e segue un patrón bidireccional. Por unha banda, a nosa alimentación inflúe de maneira decisiva no risco de desenvolver enfermidades, especialmente as patoloxías crónicas que máis nos afectan, como a obesidade, a diabetes, a enfermidade cardiovascular ou o cancro. E doutra banda, as enfermidades, agudas ou crónicas, condicionan un risco de desnutrición que, á súa vez, empeora o seu prognóstico.

Segundo os últimos datos da Organización Mundial da Saúde, publicados en 2017, as dez causas máis importantes de mortalidade no mundo son as enfermidades cardiovasculares, o ictus e o cancro. Estas patoloxías foron aumentando en importancia nos últimos anos, especialmente nos países desenvolto, incluído España. As melloras na situación xeral e o maior acceso a técnicas diagnósticas e terapéuticas contribuíron ao descenso na mortalidade secundaria a enfermidades infecciosas, como a tuberculose, a malaria, a meninxite ou a infección por VIH. Con todo, debido en parte ao envellecemento da poboación, pero

tamén por mor da notable influencia que teñen os cambios na alimentación e o estilo de vida, asistimos a un aumento da mortalidade por cardiopatía isquémica, ictus, enfermidade renal crónica e cancro. A enfermidade de Alzheimer e outras formas de demencia, que son unha causa importante de discapacidade e dependencia, experimentaron así mesmo un gran incremento. No noso medio, nove das dez primeiras causas de mortalidade nos países desenvolto son derivadas de enfermidades non transmisibles. En España, segundo os últimos datos do Instituto Nacional de Estatística, a primeira causa de mortalidade en homes son os tumores, seguidos das enfermidades do sistema circulatorio e do sistema respiratorio. Nas mulleres, as enfermidades circulatorias ocupan o primeiro lugar.

A obesidade é a enfermidade metabólica que máis prevalece no mundo. Aumenta o risco de mortalidade e doutras enfermidades, como a diabetes. Máis do 80% das persoas con diabetes teñen obesidade. Segundo datos da Federación Internacional de Diabetes, o predominio de diabetes aumentará nun 48% entre os anos 2017 e 2045. Vaticínase un maior incremento nos países en vías de desenvolvemento (ata un 156% en África). Estes datos

obrigan a unha reflexión profunda e á posta en marcha de medidas preventivas, de identificación e de control e tratamento axeitados.

O papel da dieta e o estilo de vida nestas enfermidades que hoxe son a principal causa de mortalidade e discapacidade son innegables. O cancro é, xunto co tabaco, a causa previsible máis importante. Os factores máis sobresalientes son a obesidade, a inxestión de bebidas alcohólicas e de carne vermella e procesada. Unha inxestión axeitada de froitas e verduras, de alimentos de orixe vexetal e o exercicio físico son factores protectores recoñecidos.

Os mecanismos que explican a relación entre a alimentación e a enfermidade son moi complexos e excede os obxectivos desta reflexión describilos con detalle. A maior parte están relacionados co aumento de peso e de graxa corporal, que ocupa espazos que habitualmente non a conteñen, como o fígado e outros órganos. Prodúcense cambios hormonais, como unha resistencia á acción da insulina e un estado inflamatorio crónico. Os nutrientes son capaces de modificar a expresión dos xenes que participan na regulación do crecemento e multiplicación celular, ben de maneira directa ou influíndo nos mecanismos epixenéticos. A dieta tamén repercute na microbiota, ou flora intestinal, á que cada vez se dá unha maior importancia como factor que favorece múltiples enfermidades, desde a obesidade e as de tipo metabólico ata as alerxias e outras enfermidades de base

inmunolóxica. Unha dieta sa faranos ter unha microbiota sa.

A información ofrecida á poboación e a súa formación son fundamentais para previr estas enfermidades crónicas e é neste aspecto, como describiremos ao longo desta reflexión, no que todos debemos participar, desde distintos ámbitos, para conseguir o obxectivo desexado.

A outra cara da moeda, á que alude ao concepto bidireccional que aparece no título, é que as persoas con algunha enfermidade, case con calquera, teñen un maior risco de estar mal nutridas. A desnutrición relacionada coa enfermidade é un problema cada vez máis frecuente. Unha alimentación axeitada para a situación clínica axuda ao control dos síntomas da enfermidade (por exemplo, no caso de diarrea) e prevén o risco de complicacións (por exemplo, na insuficiencia renal), ademais de contribuír á prevención e ao tratamento da desnutrición.

Tamén neste punto é moi importante avaliar e identificar o papel que pode xogar cada un dos actores, que desde distintos ámbitos, influen na alimentación da poboación.

Alimentación e promoción da saúde. Como debemos actuar, en distintos ámbitos, para mellorar a saúde da poboación?

Neste apartado faremos unha reflexión sobre as accións que poden levar a cabo os distintos actores para que a poboación siga unha

alimentación máis axeitada e saudable, tratando ademais de identificar as barreiras que impiden a súa aplicación.

Os profesionais sanitarios teñen un papel moi relevante na promoción da saúde. Tendo en conta os novos coñecementos da relación entre alimentación e saúde, a maior facilidade de acceso á información e á formación especializada, e as novas modalidades de comunicación entre os profesionais e cos pacientes, ábrese un abanico de oportunidades que non debe desaproveitarse. Existe, con todo, o risco de que as accións que leven a cabo diferentes profesionais ou especialistas non estean suficientemente coordinadas. As empresas e a medicina do traballo teñen unha importante tarefa, que debe ser recoñecida, na identificación das persoas de risco e no diagnóstico precoz. Con todo, con frecuencia, estas accións non están ben coordinadas coas que levan a cabo no Sistema Nacional de Saúde. Unha situación similar ocorre na atención médica privada ou de mutualidades. As institucións sanitarias deben ampliar o seu campo de acción, centrado na atención das persoas enfermas, e contribuír de maneira máis directa á prevención da enfermidade e das súas complicacións.

As sociedades científicas poden exercer un importante papel na mellora da coordinación entre os distintos profesionais e especialistas, favorecer a formación continuada e liderar estratexias de promoción da saúde, á vez que axudan a identificar as persoas cun maior

risco. Os especialistas en endocrinoloxía e nutrición deberán afrontar e liderar nos próximos anos importantes retos, derivados do predominio crecente de problemas de saúde propios da nosa especialidade e da maior técnica dos procesos diagnósticos e terapéuticos. A relación entre a investigación básica e a clínica, o manexo do *big data*, as novas tecnoloxías aplicadas ao manexo e transmisión da información e ao diagnóstico e tratamento das enfermidades, e a maior importancia dos pacientes na toma de decisións e o propio cuidado da súa enfermidade son as áreas críticas para mellorar a eficiencia e a efectividade do profesional da endocrinoloxía e nutrición. No documento de reflexión estratéxica da especialidade 2018-2022 —dispoñible na web da sociedade— descríbese como nos próximos anos, ademais de potenciar a relación cos pacientes, teremos que afrontar o manexo clínico dos «pacientes subclínicos ou paciente san», con enfermidade en estadios moi precoces, e participar de maneira activa en estratexias de promoción da saúde.

Practicamente todas as sociedades científicas establecen acordos de colaboración coas asociacións de pacientes relacionadas coa súa especialidade, e cada vez é máis frecuente que leven a cabo accións conxuntas, encamiñadas a conseguir unha maior autonomía e poderío no control da súa enfermidade. A relación médico-paciente clásica foise modificando, incorporou a outros profesionais

sanitarios e dá ao paciente, aos seus familiares e á sociedade un papel diferente, influíndo nas decisións clínicas, nos escenarios e na asignación de fondos asistenciais, e nun futuro non afastado na asignación de recursos para investigación.

Todos somos pacientes potenciais, cada un cos seus riscos individuais. Os cidadáns, as asociacións de consumidores tamén son actores relevantes neste escenario. A protección da saúde e a prevención da enfermidade dependen, en gran medida, das accións e decisións de cada persoa con respecto á súa propia alimentación e ao seu estilo de vida. Os cidadáns debemos ser conscientes de que a relación entre a nosa alimentación e o noso estilo de vida e a saúde é «real» e determinante. Debemos, por tanto, ser responsables e facer eleccións correctas, na medida que nos permitan as nosas circunstancias particulares. Debemos coñecer e pedir ás administracións que leven a cabo iniciativas de promoción da saúde.

O papel da Administración na promoción da saúde é fundamental e debe chegar a cada cidadán. Tal como ocorre noutros ámbitos, as accións que desenvolven as distintas administracións non sempre son ben coñecidas e non sempre existe unha axeitada coordinación entre os distintos niveis: Ministerio, Comunidades Autónomas, Concellos, etcétera. É tamén tarefa das administracións regular e vixiar o efecto de determinados factores

ambientais sobre a saúde dos cidadáns. Nos últimos anos existe unha preocupación crecente polos denominados «rompedores endócrinos», moléculas presentes en plásticos e outros elementos que exercen un efecto hormonal e poden favorecer algunhas enfermidades como a obesidade, o cancro, infertilidade, etcétera. A Administración pode favorecer a coordinación e facilitar que as empresas relacionadas coa produción de alimentos, as empresas de distribución e as de restauración social, restauración moderna e *vending* desenvolvan programas de promoción da saúde, seguindo unha política determinada e uniforme. En febreiro de 2018, o Ministerio de Sanidade, Servizos Sociais e Igualdade deu a coñecer o Plan de Colaboración para a Mellora da Composición dos Alimentos e outras medidas. Trátase dunha iniciativa ambiciosa, promovida pola Axencia Española de Consumo, Seguridade Alimentaria e Nutrición (AECOSAN), que, en último termo, pretende conseguir que a alimentación da poboación sexa máis saudable. Este proxecto levouse a cabo dentro das liñas de acción da Estratexia para a nutrición, actividade física e prevención da obesidade (Estratexia NAVES) e como política de saúde pública, a promoción de hábitos saudables nutricionais xunto á práctica da actividade física, para facer fronte á adipose e obesidade, e baséase na estreita colaboración entre a Administración Pública e o sector privado,

incluíndo as empresas relacionadas coa produción e fabricación de alimentación e bebidas, e as empresas de distribución e restauración, entre outras.

Este compromiso baséase en acordos de modificación voluntaria e ofrece unha gran oportunidade aos principais axentes de traballar conxuntamente para que a poboación dispoña de alimentos máis saudables, comezando desde a produción e fabricación ata a distribución e restauración. As empresas de distribución teñen unha importante responsabilidade. Delas depende en gran medida que a poboación dispoña duns ou outros alimentos. O seu compromiso pode favorecer que a oferta inclúa produtos máis saudables. Doutra banda, teñen a posibilidade de colaborar en accións de información e formación aos cidadáns sobre as características dunha dieta e un estilo de vida axeitados.

Algunhas accións concretas nesta liña, inclúen:

- Fomentar a formación das persoas que atenden persoalmente aos cidadáns, para que contribúan a difundir o coñecemento sobre a relación entre a alimentación e a saúde.
- Ser conscientes da súa responsabilidade social para que a «cesta da compra» sexa máis saudable.
- Contribuír a que as familias con menos recursos económicos poidan dispoñer

dunha oferta de alimentos e bebidas saudables, a un prezo razoable, a fin de diminuír as desigualdades no acceso a unha alimentación axeitada.

- Impulsar accións concretas que axuden a mellorar en sentido nutricional o conxunto da dieta.
- Facilitar opcións saudables de alimentos e bebidas.
- Contribuír a favorecer na poboación a preferencia polos sabores menos doces e menos salgados.
- Difundir as «boas prácticas» que leven a cabo no seu medio, para que a súa experiencia e resultados poidan facilitar a súa implantación noutras contornas.

Os medios de comunicación deben recoñecer a súa responsabilidade e a importancia das mensaxes que chegan á poboación, moitas veces contraditorios e algúns sen ningunha base científica. Deben asegurar a credibilidade das fontes e non facerse eco de noticias sensacionalistas, tan frecuentes en temas relacionados coa nutrición. Sobran exemplos. Na contorna educativa, a arquitectura e o urbanismo, os medios de transporte tamén teñen un papel importante na promoción da saúde.

Alimentación e saúde nas persoas enfermas

Non me gustaría rematar estas reflexións sen facer referencia á importancia da alimentación

nas persoas enfermas. Creo que este é un punto no que a institución que represento pode achegar un importante valor. O envellecemento da poboación, o cambio no «modo de enfermar», cun descenso das enfermidades infecciosas e un aumento das patoloxías crónicas, unido á maior supervivencia nalgúns enfermidades, como o cancro, contribúen a que a porcentaxe da poboación que ten algunha enfermidade sexa cada vez maior. E estas persoas, estes consumidores, necesitan cooidar a súa alimentación para controlar os síntomas ou a súa propia enfermidade.

A enfermidade aumenta os requirimentos de nutrientes, pode afectar á inxestión, á absorción ou ao metabolismo e favorece o desenvolvemento de desnutrición. A súa etiología é múltiple: depende do paciente, da súa patoloxía e dos tratamentos. Pero tamén da contorna hospitalaria, da atención sanitaria e da importancia que se conceda a este problema por parte dos clínicos e as administracións. A desnutrición aumenta a mortalidade, o risco de complicacións, aumenta o risco de iatroxenia e deteriora a calidade de

vida. E aumenta o gasto sanitario. Existen ferramentas diagnósticas que permiten identificar o risco nutricional, que deberían utilizarse de maneira universal, adaptándoo á contorna clínica. A avaliación e o tratamento nutricional deben formar parte do manexo integral de todo paciente.

A disfagia, ou dificultade para tragar, é un exemplo no que o tratamento dietético ten unha importancia fundamental. É unha cuestión de elevada prioridade, que constitúe un problema importante de saúde, dá lugar a graves consecuencias clínicas e altera a calidade de vida das persoas que a padecen, pero con frecuencia pasa inadvertida. Pode ser consecuencia da idade —presbifagia— ou estar relacionada con algunhas enfermidades: neurolóxicas, da cavidade oral ou esofáxica, etcétera. Os profesionais sanitarios, os medios de comunicación, as administracións, as asociacións de pacientes e, por suposto, as empresas de produción e distribución de alimentos debemos ser conscientes da magnitude deste problema para axudar á súa identificación precoz e facilitar o tratamento.

Alimentación e saúde no futuro

Peter Brabeck-Letmathe

Chairman Emeritus, Nestlé S.A.

*Estuda o pasado se queres
definir o futuro.*

Confucio

*A vida só pode ser entendida
mirando cara ao pasado,
pero só pode ser vivida mirando c
ara ao futuro.*

Søren Kierkegaard

O futuro é descoñecido. Pero non sempre. Estas dúas citas de dous pensadores tan diferentes en canto á súa orixe, cultura e época xa nos apuntan este feito: o futuro percíbese e pode anticiparse a través do estudo e a análise do pasado. E tamén do presente. E esta visión do futuro, a través do que aconteceu no pasado, é máis que certa no ámbito da alimentación. Ao longo da historia os humanos fomos modificando a nosa forma de vida e de organización. Son os chamados cambios sociais. Uns cambios sociais que se reflicten en varios aspectos da nosa vida: en como vivimos, en como traballamos, onde vivimos, en canto tempo vivimos, en como organizamos o noso tempo, en que desexamos para o noso futuro e en que comemos. Cambiamos os nosos estilos de vida e, por tanto, as necesidades e as

expectativas que a humanidade terá no futuro. Os cambios de hoxe definen as tendencias do mañá. Por tanto, se estudamos e analizamos o que acontece hoxe no noso mundo saberemos cales serán as necesidades de mañá. O que en marketing e en socioloxía se coñece como a investigación de tendencias. E se coñecemos as tendencias do futuro podemos actuar agora para darlles resposta cando chegue o momento.

«*Panta rhei* – todo flúe.» Este dito do filósofo grego Heráclito define ben un principio reitor para a investigación de tendencias. Os cambios e transformacións que se dan nas profundidades da sociedade son como correntes oceánicas, convértense en grandes forzas. As tendencias cambian o mundo lentamente, pero fano de forma fundamental e a longo prazo. As persoas non o percibimos de forma contundente pois formamos parte deste fluír e do cambio. A alimentación é unha das necesidades máis importantes das persoas e alíñase con este principio reitor. Os cambios sociais afectaron no pasado os patróns de consumo de alimentación, aos que a industria alimentaria se foi adaptando. Como industria alimentaria e, por tanto, como parte responsable da alimentación das

persoas, os cambios sociais e as grandes tendencias que hoxe se dan son a base para marcar os nosos retos para o futuro.

No século XIX, as necesidades en alimentación centrábanse en conseguir os alimentos básicos. O desenvolvemento da economía e a prosperidade crecente cambiaron estas necesidades, engadindo a procura do pracer e da variedade na alimentación. Nos 90 apareceu a procura da saúde a través da alimentación. Unha tendencia que define unha relación que xa ninguén pon en cuestión: a relación entre a alimentación e a saúde. Unha tendencia que neste século XXI evolucionou e plásmase no concepto de nutrición e benestar. A sociedade actual está en pleno proceso de transformación. Todo flúe, como sempre fixo. E algunhas destas transformacións inflúen e influirán nas necesidades dos consumidores e en como debe actuar o sector alimentario para poder darlles resposta. Estas son algunhas das transformacións sociais que se están dando nos países desenvolvidos e que definen os nosos retos como sector alimentario.

A poboación mundial non deixa de medrar

Actualmente é de 7.444 millóns de persoas e en 2050 será de 9.700 millóns. Temos unha maior lonxevidade e, por conseguinte, unha poboación cada vez máis vella. A nivel global, en 1820 a esperanza de vida era de 26 anos

mentres que en 2013 era de 71 anos. En 2020, unha de cada cinco persoas será maior de 65 anos. E no 70% dos países desenvolvidos haberá máis persoas maiores de 50 anos que menores de 50 anos. As persoas maiores de 60 anos son actualmente 841 millóns en todo o mundo. En 2050 chegará a máis de dous mil millóns. Pero non estamos a falar dunha poboación «vella e inactiva». Nos países desenvolvidos falamos dunha poboación activa, con poder adquisitivo, informada, con mobilidade e conectada ás novas tecnoloxías. Unha poboación que necesitará atención en saúde e atención médica. Unha atención en saúde que representa uns custos sanitarios en aumento e que xa sabemos que se poden reducir mediante a prevención. É dicir a través dunha mellor nutrición.

Aumentaron as enfermidades crónicas. Unha enfermidade crónica é aquela que necesita recibir tratamento por mor dunha mesma patoloxía, durante polo menos un ano, polo menos unha vez cada tres meses. Entre as enfermidades crónicas están a diabetes, o cancro, a obesidade e as enfermidades cardiovasculares e respiratorias. En Estados Unidos as enfermidades crónicas —incluído o cancro— causan sete de cada dez mortes cada ano e representan o 86% do gasto nacional total en atención sanitaria. En 2050, e segundo as nacións unidas, máis do 20% da poboación mundial terá adipose: 1.940 millóns de persoas. En 2008, o 80% das mortes producidas

por enfermidades —exceptuando as contaxiosas— foron debidas ás enfermidades cardiovasculares, ao cancro, ás enfermidades respiratorias crónicas e á diabetes. E estes parámetros non só se están dando nos países industrializados. En todos os continentes, salvo en África, o número de mortes por enfermidades crónicas xa supera ás causadas por enfermidades contaxiosas. Estas enfermidades están relacionadas co noso estilo de vida e con algúns factores de risco como o tabaquismo, o consumo de alcol, o sedentarismo e unha nutrición deficiente. A diferenza con hai décadas, agora sabemos que a dieta inflúe na calidade de vida, optimiza a saúde e prevén as enfermidades.

**Outra das tendencias
que marcan os nosos retos
é unha crecente concienciación
sobre a saúde**

Unha crecente concienciación por parte do consumidor, cada vez máis orientado cara a un obxectivo de vida saudable. O consumidor de hoxe, e tamén o das próximas décadas, desexa saúde e lonxevidade. No futuro alimentarámonos de forma diferente. Os nosos hábitos de consumo no próximos vinte anos van cambiar moito máis do que o fixeron no últimos sesenta, debido ao aumento da prosperidade e da riqueza, á dispoñibilidade de información e ás posibilidades técnicas de produción que se están

desenvolvendo, algunhas impensables hai unhas décadas.

Estas transformacións son, pois, a base para traballar agora nos nosos retos como sector alimentario: o desenvolvemento dunha alimentación e a promoción duns hábitos de nutrición que preveñan e traten as enfermidades do século XXI, dando resposta á procura dunha nutrición saudable por parte do consumidor. Pero tamén debe ser unha nutrición personalizada, alcanzable e respectuosa cos recursos naturais. Non podemos esquecernos neste camiño dos criterios de sostibilidade como a conservación dos recursos e as consideracións ambientais.

En resumo, debemos achegar á sociedade unha nutrición personalizada, sustentable e alcanzable como panca para a prevención de enfermidades e como panca para unha mellor calidade de vida.

Xa estamos a traballar neste sentido aplicando a ciencia e a tecnoloxía. Para conseguir estes retos, é necesario activar cambios, por exemplo aumentar a produción e a produtividade agrícolas, cambiar procesamentos e métodos de envasado de alimentos, reducir refugallos e desperdicio de alimentos, utilizar a innovación para que as colleitas sexan menos permeables á tensión, facer un mellor uso da auga ou reducir o uso dos fertilizantes e praguicidas. Todos estes cambios xa están en marcha e estanse activando a través da investigación, a tecnoloxía e a

ciencia. A industria alimentaria xa integrou no seu mundo conceptos e áreas de traballo e de investigación como a epixenética, a nutrixenómica, o *big data*, a bioloxía molecular, a bioinformática ou a xenómica, entre outros.

Estamos na era do desenvolvemento da ciencia alimentaria. Unha ciencia con moitas disciplinas e integradora que debe ocuparse dos alimentos e das bebidas: dos seus nutrientes e da súa interacción cos sistemas biolóxicos, sociais e ecolóxicos que os compoñen. O obxectivo da ciencia alimentaria debe ser contribuír a un mundo no que as xeracións presentes e futuras poidan aproveitar as súas oportunidades de vivir con boa saúde e tamén desenvolver, conservar e gozar dunha contorna cada vez máis diversa.

Neste camiño cara á alimentación dos séculos XXI e XXII, no que a ciencia e a tecnoloxía son protagonistas, a industria alimentaria non pode nin debe actuar soa.

É necesaria a colaboración e unha perspectiva máis integradora. A industria farmacéutica, o sector médico e o sanitario deben integrarse neste camiño. Pero tamén sectores como a distribución, os comerciantes polo miúdo e a hostalería. É necesaria a colaboración e tamén un gran investimento económico. Trátase de dar respostas transversais a necesidades transversais.

E, ademais, sendo a alimentación unha decisión persoal e individual, tampouco

pode faltar nesta folla de ruta o consumidor. Un consumidor ao que debemos concienciar, informar e guiar, e a quen poderei ofrecer respostas personalizadas. Por exemplo, e grazas á epixenética, xa sabemos que a nosa saúde depende da información xenética herdada dos nosos pais, pero tamén da influencia da contorna e do medio ambiente nos nosos xenes, e a nutrición ao longo de toda a nosa vida é unha parte importante da nosa contorna como persoas. Un dos obxectivos, entre outros, é traballar para crear dietas e composicións nutricionais para grupos de poboación específicos e incorporar criterios como os estilos de vida e as contornas nos que viven. O noso enfoque en materia de nutrición debe ser identificar grupos de consumidores co mesmo estado de saúde e estilo de vida e que estean na mesma etapa vital, para deseñar máis facilmente unha dieta personalizada para cada un deles; por exemplo, o grupo de poboación de maiores de 60 anos.

Pero, ademais, debemos incorporar a estes obxectivos nutricionais outros criterios de marketing. Xa non podemos presentar produtos alimenticios específicos para maiores de 60 anos como produtos para «anciáns». Como dixemos antes, os estilos de vida dos maiores de 60 anos non son os mesmos que hai cincuenta anos. Os futuros «sesentóns» terán estilos de vida non moi diferentes dos de «trinta» de hoxe.

A nivel global, o consumidor do século XXI é un axente activo, tecnolóxico, comprometido, responsable, experto, informado e único. Como xa comentamos, o mundo cambiou ao longo dos últimos douscentos anos. Aínda que a principios do século XX a agricultura tiña un papel protagonista na cadea de valor da alimentación, este papel foi pasando aos fabricantes e á distribución. Estes sectores son os que agora están máis preto do consumidor e, polo tanto, somos axentes crave para achegarlle as respostas ás súas necesidades en materia de nutrición e saúde.

O consumidor é a prioridade para a industria alimentaria e para o sector da distribución. E se queremos actuar desde a perspectiva dunha nutrición personalizada como panca para unha prevención en saúde, e como panca para unha maior calidade de vida, debemos actuar xuntos.

O noso obxectivo respecto ao consumidor é o mesmo: ofrecer, informar de forma efectiva e concienciar. E este cambio de hábitos do consumidor non o podemos facer só desde o produto —información nutricional en envases— ou desde a información en puntos de venda.

Este tipo de actividades de concienciación e de educación actualmente xa van máis aló destas canles como, por exemplo, nas escolas.

Por outra banda, podemos xa predicir que o uso da tecnoloxía e o auxe da procura da individualización poñerán en marcha novas vías de comunicación e de interacción co consumidor.

Hoxe en día xa hai máis dispositivos móbiles que persoas no mundo. Existen máis de 97.000 apps de saúde, o 70% das cales están orientadas para pacientes e consumidores e o 30% para profesionais. A «Internet das cousas» xa non é só un concepto senón unha realidade. Calcúlase que a día de hoxe hai aproximadamente 8.400 millóns de dispositivos conectados no mundo e para 2020 a cifra ascenderá a 20.400 millóns.

O *e-commerce* vai gañando terreo a nivel global no mundo. Un estudo¹ vaticina que a venda de alimentos frescos por Internet en España multiplicarase por seis en apenas dous anos. Segundo estas previsións, a comercialización dos produtos de alimentación representará en 2020 entre o 4% e o 6% da cota no sector da alimentación, fronte a pouco máis do 1% actual. É a cuarta revolución industrial, e é a máis complexa de xestionar porque nela fusiónanse o mundo físico, o dixital e o biolóxico.

Como industria alimentaria, no pasado xa fixemos fronte aos retos e aos cambios sociais aos que se enfrontou o mundo. E agora,

1. Informe da consultora Oliver Wyman publicado en 2018, <http://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2018/apr/mro-survey-2018.html>

o futuro xa o coñecemos, e está preto. Chegou o momento, de novo, de pensar como lle damos resposta e de actuar de forma colaboradora. Somos parte deste fluír. É parte da nosa responsabilidade.

*Eu nunca penso no futuro,
ven bastante rápido*
Albert Einstein.

3.5

Coñecer a cada cliente

Imanol Torres

Xestor de Proxectos en Marketing

Itxaso Cuesta

Directora de Eroski club

Fernando Arrillaga

Responsable Coñecemento de Cliente

Yolanda Azagra

Responsable de Fidelidade de Cliente

O caos é unha orde sen descifrar.

José Saramago

Nas revistas, blogs, libros, perfís de redes sociais especializados e outras formas de comunicación sobre marketing unha das palabras máis presentes é individualización, que non é máis que a versión extrema da segmentación de mercados. Desde que nos anos 80 do século pasado se empezou a desenvolver a teoría do marketing relacionado, e a principios dos 90 Peppers e Rogers publicaron o seu primeiro libro dedicado ao marketing un a un, as empresas de moi diferentes industrias percorreron o camiño de especializar as súas propostas axeitándoas ás necesidades e preferencias dos seus públicos obxectivo, aínda que con diferentes graos e velocidades.

O comercio non foi a industria que máis destacou na segmentación e individualización, tampouco no sector da distribución alimentaria. E iso a pesar de que en non poucas ocasións os distribuidores almacenaron unha gran cantidade de información dos seus clientes que lles permitiría esta práctica. Unha demanda en crecente e rápida expansión aconsellaba outro tipo de estratexia, pero os tempos cambiaron e as empresas prestan máis atención aos seus diferentes clientes. Se antes as nosas accións estaban inspiradas nos comportamentos pasados, agora temos que desenvolverlas baseándonos no comportamento do cliente en tempo real. Pasamos da análise descritiva a predicir e prescribir, dunhas canles de contacto físico a canles dixitais dispoñibles as 24 horas dos 365 días do ano.

Este cambio foi orixinado por unha situación competitiva na que a demanda non se desenvolve ao mesmo ritmo que no pasado, ao contrario do que fai a oferta, que é cada vez maior e máis cualificada. Isto fixo que os plans de conquista de novos clientes desen paso a outros de retención e fidelidade dos existentes, sobre todo dos de maior valor. A isto temos que sumar que o consumidor actual é un consumidor máis fragmentado e difícil de catalogar, que os factores sobre os que se construían tradicionalmente as segmentacións do mercado cada vez son menos relevantes —ábrese paso un segmento composto por retirados cuxo comportamento de consumo aseméllase bastante ao dos *millennials*, quen o ía a dicir— e os segmentos de mercado son menos duradeiros como tales. E, por suposto, non debemos esquecer que o consumidor actual —máis poderoso que nunca— é moi esixente porque é consciente do seu valor.

Algunhas empresas están en mellor disposición de abordar os retos que expón este panorama, e a nosa é unha delas. A nosa foi a primeira gran distribuidora alimentaria española en crer na importancia da fidelidade dos seus clientes e isto levounos a formar parte desde o inicio do programa de moitos patrocinadores Travel Club —vinte e dous anos xa—. Neste tempo este programa xerou un vínculo emocional cos consumidores e, o que é máis importante, permitiunos coñecer mellor aos nosos clientes brindándonos unha plataforma inmellorable sobre a que construír a nosa nova estratexia de marketing relacionado, que ten no actual Eroski club a súa mellor expresión.

Eroski club non é só unha tarxeta de fidelidade como outras moitas, se así fora, non habería tido unha traxectoria tan satisfactoria a pesar da súa xuventude. É unha ferramenta que nos permite coñecer profundamente aos nosos clientes para poder clasificalos en grupos homoxéneos co propósito de axeitar a nosa oferta ás súas necesidades e preferencias particulares. Ter un alto

HUMANIZACIÓN

Quizais deberíamos empezar a falar menos de segmentación e máis de individualización da relación. Ou, incluso mellor, de humanización da relación, con axuda da tecnoloxía. Por iso, tal vez, o concepto de (hiper)segmentación quedou un tanto vello, propio doutra época con maiores limitacións tecnolóxicas. Nun contexto dunha empresa como a nosa, na que o número de clientes se mide por millóns, e o número de interaccións por cliente en ducias ou incluso centenaes ao ano, a resposta a esta cuestión será moi relevante. Para poder tratar a cada persoa de modo individual ou ao menos intentar achegarnos a iso, basicamente son necesarias tres cuestións:

- O corazón: hai que acumular información, de tal modo que nos permita coñecelo.
- O cerebro: hai que ter a capacidade analítica para poder obter coñecemento desa información.
- O músculo: hai que ter bíceps para poder tratar a cada cliente de modo individual.

necesidades dunha segmentación extrema que implique ás pancas comerciais e de marketing —tradicionalmente menos apeladas—, ofrecer unha verdadeira resposta e interacción personalizadas e lograr un novo punto de vista empresarial que focalice a súa estratexia, recursos e esforzos en logralo.

O mercado do gran consumo actual é plural, heteroxéneo e dinámico. As grandes variables sociodemográficas perden forza na determinación dos tipos de consumidores e impoñense os factores psicográficos, especialmente os estilos de vida. *Foodies*, *techies*, *runners*, *veganos*, *hípsters* e *frikis* son denominacións de grupos de consumidores que comparten un estilo de vida ao que

porcentaxe das nosas vendas con nome e apelido significa ter un pequeno tesouro, poder actuar de maneira directa. Durante os últimos cinco anos dedicamos os esforzos necesarios para lograr un alto coñecemento dos nosos clientes, para saber quen e como son e como se comportan. Conseguímolos grazas a que ganamos a súa confianza, realidade que se demostra en que o número de socios do programa non deixa de medrar e en que non deixan de usar a súa tarxeta de fidelidade cada vez que compran, nunha simbiose na que ambas partes saímos gañando.

Pero desde a moi positiva realidade actual, debemos mirar os retos que nos presenta un futuro ao que nos levará a propia evolución do consumidor —o reflexo dunha sociedade inmersa nunha profunda transformación—. Axustado o relato ao tema da segmentación —ou á segmentación excesiva—, enfrontámonos a catro retos: superar a fase da segmentación de mercado ata chegar á individualización, ser capaces de dar resposta ás



Lanzamento da tarxeta de socio de cota o ano 1977.

se asocian uns hábitos de consumo moi determinados. Un aspecto interesante da proliferación destes grupos sociais é que son capaces de marcar tendencia; outro é o seu transverso, que percorre as variables tradicionais que determinaban a pertenza a un ou outro grupo. E por se fose pouco complicado, resulta que non é estraño que un mesmo consumidor pertenza a varios destes grupos, ou que vaia migrando dun a outro sen ningún reparo seguindo novas tendencias. É o mundo líquido do que nos falou Zygmunt Bauman.

A resposta dos comerciantes ante este novo consumidor case inclasificable é a observación a título individual. E nesta era dixital do cliente sabemos máis. Ademais do que merca, sabemos que lle resulta interesante o que publicamos en Internet, ou le os nosos correos electrónicos, se é un cliente receptivo ás nosas propostas dixitais (merca on line, utiliza a app, etcétera). É por esta nova situación de poder vincular tantos datos diferentes dun cliente e poder chegar a crear moitas máis agrupacións polo que falamos de pequena segmentación. As novas ferramentas tecnolóxicas xa permiten cultivar e tratar a información necesaria para identificar aos diferentes individuos. Queda pendente lograr a capacidade de poñer esta información a traballar e convertela así en

coñecemento. O avance en *Data Science* permitiunos evolucionar e poñer en marcha accións que xa están marcando o presente e, sobre todo, o futuro: todas aquelas que están baseadas en patróns de comportamento aos cales lles definimos unha serie de actuacións. Estamos falando de basearnos nunha analítica de predicir, en técnicas que nos permitan prever cando un cliente nos da pistas de abandono, ou cando lle toca mercar un produto determinado, ou identificar os produtos que che poidan interesar porque outros coma ti os mercan —entre os modelos de recomendacións, o máis famoso é o de Amazon.

EN TEMPO REAL

O avance dixital levounos a outro reto. Se ata agora dicíamos que o éxito das propostas radicaba en elixir ben o que ofrecíamos e o cliente ao cal llo ofrecíamos, agora debemos ser capaces de actuar co cliente en tempo real. A limitación cos sistemas non nos deixou actualizar propostas segundo o cliente se comportaba na tenda, é dicir, sempre existiu un desfase á hora de entregarlle a seguinte acción, pero agora hai que superarse máis que nunca porque existe un canal, a app, que permite saber cando o cliente está na nosa tenda e nos esixe adaptarnos para mellorar a súa experiencia nela, con nós. Pasaremos dunha relación en diferido a unha relación en tempo real, na que as propias accións do cliente determinarán a nosa resposta. Dun marketing de proposición a outro reactivo. Do «eu suxíroche algo para os próximos quince días» ao «creo que agora mesmo podería interesarche isto». Cando falamos de relación en tempo real falamos de medios dixitais e do contacto directo co cliente.

Preguntas, preguntas

A segmentación no noso negocio consiste en agrupar clientes que se parezan entre si e que os grupos sexan diferentes entre eles. Unha das claves máis importantes é facer as preguntas correctas para os distintos datos, ese é sen dúbida o elemento que marca a diferenza se queremos utilizar o que sabemos do cliente na optimización de recursos. A lista de preguntas que dan lugar a diferentes segmentacións é infinita e co que sabemos dos nosos clientes hoxe só poderemos facer máis. Aquí algunhas coas que tratamos de entender o noso negocio:

- Quen nos merca? O comportamento dos diferentes tipos de fogares, segundo a idade do titular da tarxeta ou o xénero, é de carácter sociodemográfico. Neste sentido, tamén se foi evolucionando ao incorporar variables psicográficas, aquelas que nos achegan a un estilo de vida ou a diferentes actitudes. Debemos recorrer a técnicas algo máis complexas porque nos esixe elaborar investigacións baseadas en enquisas ou outras, que logo debemos traducir ás nosas bases de datos.
- Como nos mercan? Se son de compra diaria ou son de carga quincenal ou se só nos fan a súa compra complementaria.
- Que nos mercan? Se nos mercan os frescos ou non, se son compradores da marca propia, ou se lles interesan os produtos locais.
- Canto nos mercan? Se son fieis, ou nos comparten en maior ou menor medida.
- Cando nos mercan? Onde nos mercan? Como é a curva de cliente? Se son clientes novos, ou maduros, ou empezaron a abandonarnos.



Lanzamento de Eroski club con vantaxes exclusivas para socios en 2014.

O avance nas ferramentas do marketing directo nos últimos anos foi enorme. Merece a pena destacar dous: o aumento dos canais de contacto e as ferramentas de automatización de procesos que permiten non só determinar o contido, o canal e o momento máis axeitado para contactar co cliente, senón tamén actuar con el e ela respondendo ás súas necesidades puntuais de información ou servizo. É importante que nos dotemos da tecnoloxía que permite xestionar un gran volume de accións posibles para poderllas entregar aos nosos clientes segundo o algoritmo oportuno.

Temos tantas cousas que contarlles que poderíamos mandarllas un correo electrónico diario, pero debemos pensar moi ben como o facemos, porque esta oportunidade de desenvolvemento non pode supoñer abusar da súa confianza. Probablemente todos vivimos unha dualidade ao respecto: encántanos que as empresas nos coñezan, se adianten ás nosas necesidades e nos mimen, pero ao mesmo tempo aterrorízanos todo o que poden chegar a coñecer de nós e as consecuencias que podería ter se esa información caera en malas mans. Os casos de mala utilización e manipulación multiplícanse ao noso redor, e a sensibilidade e a conciencia sociais irán en aumento. A nosa resposta a esta dualidade non parece que sexa outra que traballar



Lanzamento da Tarxeta Ouro Eroski club en 2018.

esforzándose en coñecer ao cliente, pero só no seu proveito, e actuando con honestidade e transparencia. E que o perciba así.

Outras pancas comerciais e de marketing non avanzaron ao mesmo ritmo nisto da individualización da oferta. A adecuación da variedade, promocións, portafolios de formatos de tenda, deseño destas, servizos e incluso os prezos, que actualmente se rexen pola rixidez, serán no futuro moito máis flexibles para axeitarse á multitude de diferentes casos cos que os distribuidores se enfrentan. A tenda pensada desde o propio distribuidor deixará de ser a unidade de medida que condiciona todo o demais e traspasará a súa importancia ao propio consumidor.

E isto, traspasar o importancia aos nosos consumidores, supón unha transformación empresarial radical. Non hai apartado da xestión empresarial que non estea involucrado nela, empezando polo propio liderado e cultura empresariais. Tampouco pode ser un proxecto dun departamento, senón outro transversal capitaneado pola máis alta dirección que debe actuar con convencemento, coherencia e luces largas. Se isto ocorre, a mirada da empresa cambiará, a realidade será a que ven os seus propios clientes, e os recursos e esforzos estarán a disposición da súa satisfacción.

Nacemos para defender mellor os intereses dos consumidores, durante medio século distinguímonos neste empeño de moitas maneiras e hoxe sabemos que non podemos falar dun consumidor non concreto sen querer seguir servindo a ese propósito. Nos últimos anos demos un salto importante en visión empresarial e estratexia, pero tamén en ferramentas e plans para poder axeitarnos ás novas necesidades de tantos tipos de consumidores distintos que constitúen a sociedade actual, e igualmente estamos convencidos de que non fixemos máis que empezar, porque nos quedan moitos proxectos —e moi importantes— que acometer, e porque a evolución dos nosos consumidores marcaranos o camiño e o grao de esixencia. Estar preto dos seus intereses e gustos faranos seguir sendo diferentes.

A FIDELIDADE

Moitos anos antes que case todos os demais, tivemos o noso propio programa de fidelidade: o programa de socios de cota, con tarxetas de cartón e listados en tenda. Este arcaico programa denotaba xa a nosa vontade de inverter nos mellores clientes, de non tratalos a todos por igual, que é a base de calquera programa de fidelidade.

A nosa alianza con tres grandes empresas de sectores distintos (Repsol, BBVA, Iberia) creou a tarxeta Travel Club, que foi toda unha innovación no noso mercado hai xa vinte e dous anos, porque era a primeira tarxeta non de pago que permitía aos titulares sumar puntos de forma automática ao realizar as súas compras nun montón de comercios adheridos ao programa, puntos que logo podían trocar por regalos e viaxes. Grazas ao esforzo de todos, e especialmente dos equipos dos centros de venda, rapidamente conseguiu penetracións en vendas próximas ao 80% na nosa zona de maior presenza. E, ademais, deunos a posibilidade de empezar a acceder a información personalizada de cada cliente: canto compraban en Eroski —e os nosos aliados—, que produtos, en que seccións, con que frecuencia, que grao de actividade ou inactividade tiñan connosco.

En 2002 realizamos a primeira promoción segmentada nunha tenda: cando o cliente pasaba a súa Tarxeta Travel Club, a caixa indicáballe á caixeira mediante unha mensaxe cal das tres cores de vales debía seleccionar para recompensar a súa compra. A segmentación era por gasto, a máis sinxela posible.

En 2004 empezamos a emitir os primeiros cupóns de desconto en caixa.

En 2007 lanzamos o primeiro proxecto de segmentacións de clientes.

En 2014 lanzamos Eroski club, outro fito innovador no noso mercado, cunha proposta de valor diferencial e un programa propio que sumaba as vantaxes do programa Travel Club. Un marketing segmentado máis personalizado e relevante para os socios consumidores, a integración da tarxeta de pago no club con máis vantaxes para os socios cunha proposta conxunta máis coherente, Ekilibria como exemplo dunha proposta de valor personalizada que reforza a posición de saúde ou o recente lanzamento do Club Oro, que recompensa aos nosos socios máis fieis —unha volta ás orixes do programa de socios de cota—, son exemplos de éxito... E non serán os últimos.

Coa chegada do *big data*, converteuse a segmentación en algo redundante?

José Luis Nueno

Profesor de Marketing na IESE Business School

Esta é a pregunta que se fan hoxe moitos na comunidade do marketing ao tomar en consideración o feito de que, coa gran abundancia de datos, a existencia de *software* estatístico de altas prestacións e a presenza de persoas formadas cientificamente para manejar ese *software* e arquivos, a idea de proporcionar agrupacións descritivas de datos para entendelos mellor —o que na literatura académica denomínase *clustering* ou segmentación— pode chegar ao seu fin.

Por segmentación entendemos o proceso de agrupar os nosos datos en segmentos que comparten factores que os fan similares entre si, pero á vez crean agregacións, segmentos ou *cluster* diferentes entre si. Esa homoxeneidade interna unida á heteroxeneidade entre grupos é a esencia da segmentación.

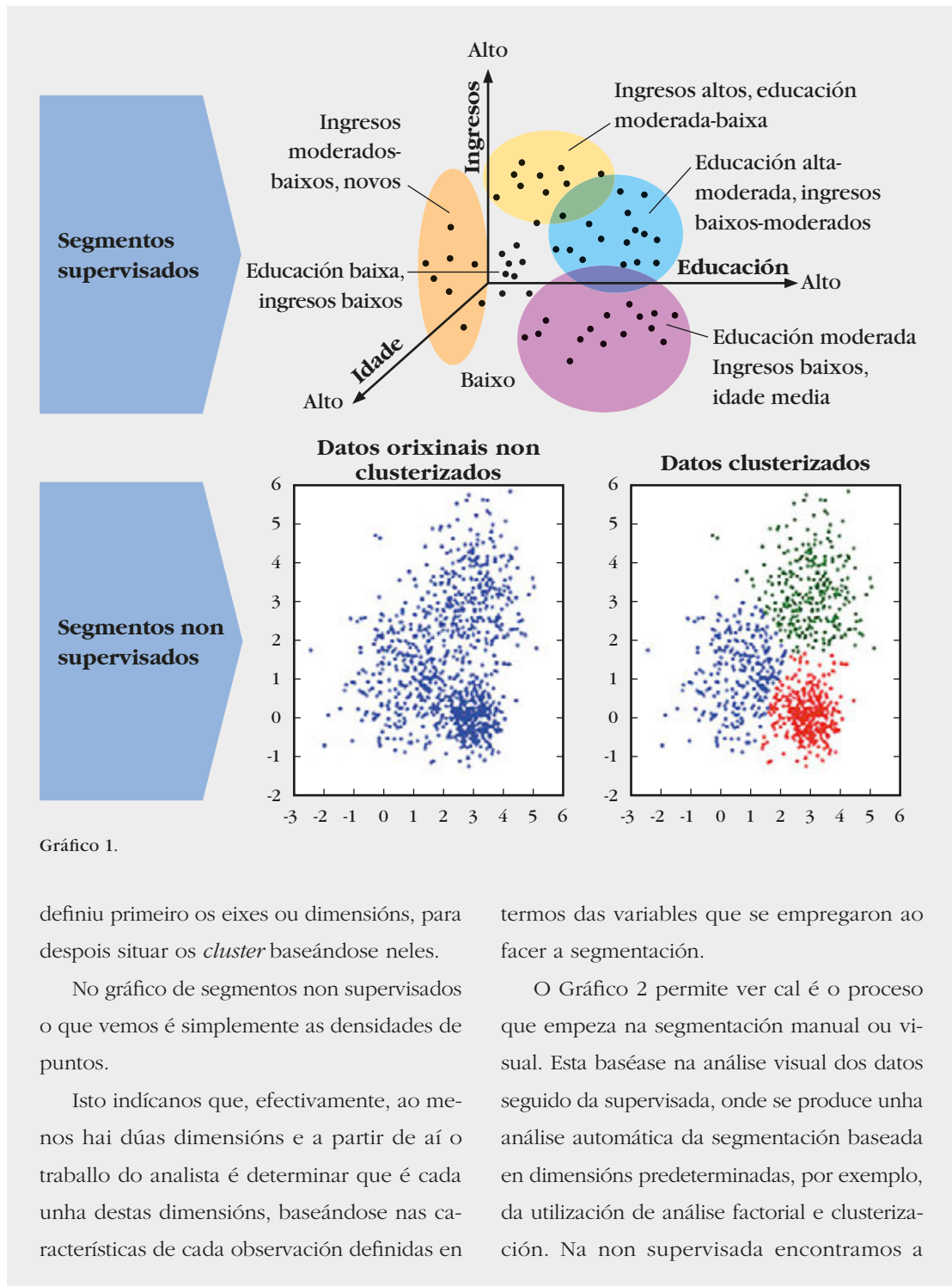
No sector de produtos de consumo, tradicionalmente a segmentación segue varios criterios ou bases, empezando polos máis clásicos; por exemplo a demografía, seguido polos valores, actitudes e estilos de vida ou VALS —que serían os psicográficos—, ou os

de comportamento como o RFM: recencia, frecuencia e valor monetario.

Cando se trata de seleccionar un modelo de segmentación débese escoller entre modelos supervisados vs non supervisados. Nun modelo supervisado o usuario define antes o número e dimensións dos segmentos e o modelo encaixa a observación dentro dun deles. Mentres que nun que sexa non supervisado o número de segmentos e eixos xéranse de forma automática o modelo. A dificultade que encarnan estes últimos sobre os anteriores é que ao non existir uns segmentos definidos con anterioridade é preciso inferir as dimensións da lectura das observacións.

No Gráfico 1 podemos apreciar a diferenza entre os modelos supervisados e os non supervisados. Nos primeiros as densidades de puntos fanse encaixar dentro dun eixo predeterminado. Neste caso trátase de tres eixos predeterminados e nesas tres dimensións encaixanse as observacións que resultan en catro segmentos.

Neste caso os segmentos están claramente definidos desa forma, xa que a segmentación



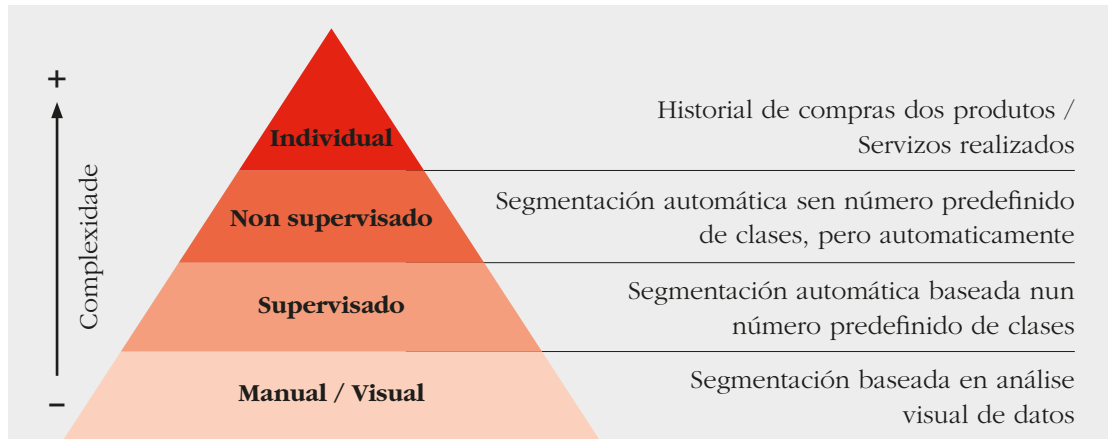


Gráfico 2.

segmentación automática cun número de dimensións ou clases que non son previamente definidas e lévase a cabo a través de técnicas estatísticas como o Escalado Multidimensional (MDS). Finalmente, temos unha clase que denominamos «individual» que sería esta hipersegmentación, obxecto deste texto.

De hipersegmentación a individualización

Este debate provén da evolución das técnicas de segmentación. As técnicas de segmentación xeralmente teñen a finalidade de seleccionar os seus clientes obxectivo ou *targetizar* e desenvolver ofertas de produto, e iso esencialmente é o que se denomina segmentación estratéxica. Tamén serven para adaptar a comunicación diferenciada para que sexa máis relevante para cada categoría de consumidor e a iso denomínase segmentación táctica.

Desde as súas orixes, a segmentación pasou de ser masiva a ser hiperindividualizada

hoxe en día. Desde a segmentación masiva, o marketing moveuse cara a unha segmentación de «un fronte a moitos», en que un produto ou servizo xenérico se *targetizaba* a varios segmentos de consumo. A continuación moveuse cara a unha segmentación de un a un (a famosa «one to one segmentation»), na cal un produto específico ou servizo *targetizaba* a un consumidor específico de consumidor. Por poñer un exemplo para ilustrar estas tendencias, temos o caso da evolución da Coca-Cola. Coca-Cola nace en 1886 coa creación dun produto único, *targetizando* un mercado masivo, e esa constitúe a súa proposta ao longo de practicamente un século.

Nos anos 50, Coca-Cola comeza a exportarse por todo o mundo e hai unha adaptación da receita aos gustos e á calidade da auga locais. En 1982, practicamente cen anos despois do lanzamento en 1886, xorde a Coca-Cola Lixeiro dirixida a un segmento que quere consumir azucres con moderación, e

este segmento é sobre todo feminino. No ano 2005, é dicir vinte e tres despois da aparición da Coca-Cola Lixeiro, lánzase Coca-Cola Zero, *targetizando* a homes que prestan atención ao consumo de azucre.

En 2011, seis anos despois, empézanse a lanzar as latas personalizadas con inscricións de nome, e isto sería unha segmentación de «one to one» a través do envase. Con todo, poderíase dicir que é unha segmentación de «one to one» por selección propia, xa que no punto de venda colócanse latas con nomes diversos e os consumidores deciden cal é a súa, é dicir, é algo que non acontece por unha adaptación do envase específica para cada consumidor que está na *target*, con 7.000 nomes de pila, ou segmentos neste caso.

Nos últimos anos, esta segmentación vai-se facendo cada vez máis e máis refinada, dado que as empresas están conseguindo cultivar grandes cantidades de información sobre o consumidor, o cal permite aos *marketeiros* refinar continuamente os segmentos de consumo.

O grupo crecente de consumidores está a facer que sexa necesario xerar máis selección de produto ademais de variantes múltiples para alcanzar as necesidades e expectativas de cada segmento, e a microsegmentación xa non busca a non selección dunha parte dos consumidores para concentrarse no servizo dun a algúns *targets*, senón que busca cubrir o espectro completo de consumidores para cumprir coas necesidades de todos e cada un deles. Isto é a hipersegmentación tamén chamada, individualización (véxase gráfico 3).

Polo tanto, ten sentido utilizar a microsegmentación cando hoxe é posible *targetizar* os consumidores personalizada e individualmente? Aquí aparece a «hiperindividualización», que apañada no *big data* é a feitaura a medida, avanzada e no tempo real de ofertas, contidos e experiencia do consumidor a niveis individuais.

En resumo, non podemos segmentar como o faciamos antes porque os consumidores son cada vez máis eclécticos, por tanto non encaixan nos segmentos ríxidos do pasado.

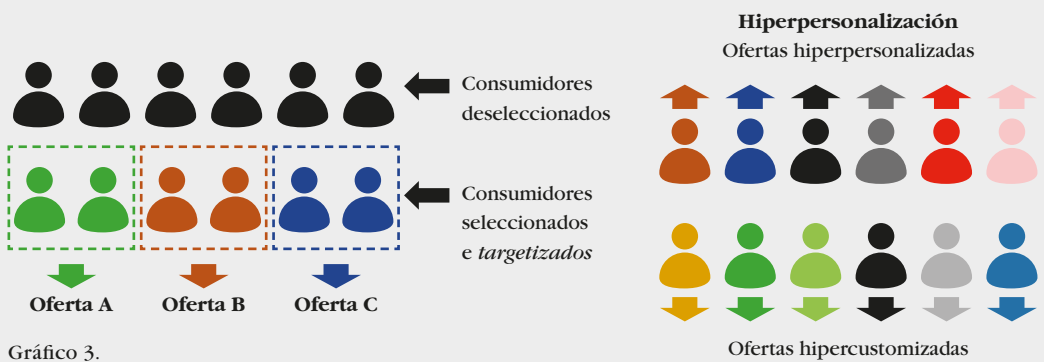


Gráfico 3.

Entre estes segmentos tradicionais, os hábitos de consumo xa non son homoxéneos para ser parte do mesmo segmento, e adoitan variar dependendo doutros criterios. Unha das barreiras da hipersegmentación é xerar segmentos que sexan dun tamaño suficiente para poder ser servidos dunha maneira económica por parte das empresas. Esa consideración é importante nos mercados masivos porque é onde esas economías levan a cabo alcanzando unha escala mínima eficiente. Non ten sentido diluír daquela esas economías facendo produtos a medida de cada consumidor se poden facerse a medida de segmentos suficientemente numerosos en consumidores.

Para unha empresa de produtos de consumo resulta impensable facer produtos a medida de cada un dos consumidores. Con todo, esta necesidade de ter un tamaño económico eficiente mínimo é asumida de forma máis práctica en catro circunstancias.

Unha circunstancia é o consumo de servizos; outra o de experiencias; unha terceira é o consumo de variedades ou fornecidos. E aínda existiría un caso máis, que sería o caso en que se «engana» o proceso de selección do consumidor mediante a concreación de produtos con el —ou a crenza de que esta se está producindo.

No caso do consumo de servizos, as novas tecnoloxías convierten a hiperindividualización nunha realidade. A abundancia de datos dispoñibles facilita traballar sobre eles a través

dos historiais de *browsing* dos clientes capturados a través de cookies ou das denominadas PDFP (*Passive Device Finger Print*), sorte de firmas personalizadas que se obteñen dos defectos de fabricación infinitesimais das tarxetas gráficas dos móbiles e computadores. Ou a través dos seus detalles de xeolocalización, capturados dos seus móbiles, así como dos *likes* e comentarios que poñen nas súas redes sociais e que permiten ás marcas entender as súas preferencias, estilos de vida e hábitos de consumo.

Por exemplo, en servizos financeiros dáse o uso de ferramentas de hiperindividualización en casos como cando o cliente chega a un sitio de *e-commerce*. Este pode establecer que se trata dun cliente dunha determinada entidade financeira e que ten dispoñible en tarxetas, en crédito ao consumo, ou en créditos previamente concedidos. Móstralle unha creatividade ou un *banner* para lembrarlle que pode utilizar os préstamos ou tarxeta incluíndo recomendacións para que compre nas tendas on line, e no momento do pago ensíñalle as opcións coa tarxeta ou activación de préstamo. Dese modo converte o *e-tailer* nunha canle de distribución de crédito de gran efectividade, ao ser personalizado en suxeito e momento.

No caso dos servizos, as opcións son practicamente ilimitadas e pódese chegar a entregar un produto coa única barreira do produto físico.

Algo similar acontece coas experiencias, que son como os servizos e procesos nos que intervén o suxeito na súa execución e, por tanto, pódense facer a medida sen risco de incorrer en non economías.

O terceiro caso é o da selección e aquí referímonos á posibilidade que existe da feitura a medida baseada na combinación de variedades de produtos existentes. Por esta combinación entendemos o feito de que se chegou a cada unha das «referencias» a través dun proceso de fabricación que responde ás economías de escala eficiente. Pero cada un dos lotes que se forman non é senón algo que responde a información que se ten sobre como combina o consumidor estes produtos noutras ocasións. Este sería o caso dos modelos de subscrición ou de «cesta da compra», que se dan no caso do *e-commerce*. Un consumidor determinado merca unha lista da compra frecuente e chega a repetila de forma periódica, de modo que o algoritmo da empresa de comercio electrónico recolle esa selección de variedade a medida das necesidades reiteradas polo consumo dese suxeito, así como a repetición con que leva a cabo devandito consumo e subscibe ao consumidor vía ese tipo de compra. De feito, en ocasións o minucioso aplica descontos aos produtos máis frecuentemente comprados polo individuo, co ánimo de facelo leal, non ao produto senón á lista.

Este é o caso habitual que se ve na compra *One-Click* de Amazon, ou na compra de

lista ou o *Amazon Dash Button* e en tantos sistemas de compra por subscrición. Neste caso, a feitura a medida vén da combinación das referencias e non da feitura a medida de cada unha das referencias en si mesmas, pero pode entenderse como un exemplo do proceso de hipersegmentación.

Este caso pode ser tamén tomado como un exemplo do que denominamos concreación. A lista como tal é resultado dunha creación conxunta tácita entre o consumidor e o seu provedor de comercio electrónico. O consumidor chega tras unha serie de consumos repetitivos a unha lista da compra que estima suficiente para recoller as súas aspiracións e expectativas.

Esta concreación é, en certo xeito, real pero coa repetición pasa a ser unha ficción, posto que a lista creouse a primeira vez e é dubidoso que as necesidades do consumidor non evolucionen ao longo do tempo. Con todo, se a empresa provedora consegue que o consumidor pense que as súas necesidades —cambiantes ou non— seguen sendo as mesmas, ou por algún motivo prefire crelo así —para escaparse do gasto excesivo por consumismo impulsivo—, pois nese caso segue sendo unha concreación válida.

A individualización, con todo, é máis que simple segmentación refinada. Tamén é adaptar en exceso o produto, o servizo e a experiencia a un contexto específico de consumo. Como sempre, será moito máis difícil facelo

co produto que co servizo ou a experiencia. De feito, os consumidores están a cambiar constantemente. Non están do mesmo humor e os seus patróns de consumo poden variar de forma significativa dependendo do momento do día en que teñan lugar. Por tanto, non se fala xa só de hiperindividualización senón dunha contextualizada, é dicir, prestar atención a cada consumidor en cada momento en tempo real.

Con todo, sempre nos atopamos co mesmo problema e é que a individualización é unha realidade na xeración de demanda pero non así na satisfacción da demanda. A crenza de que fai falta moita información para obter unha segmentación de alta calidade e relevancia exacérbase dado que a necesidade de datos é de maneira significativa superior na individualización. A dispoñibilidade de datos combinada con novas metodoloxías de procesado de información e análise permiten e engaden capacidade de predición, identificando consumidores cunha maior propensión a realizar unha compra e que poidan ser alcanzados a través de *targetización* de marketing baseado na capacidade de predicir.

Limitacións da individualización e retos do valor percibido

Ao comezo deste texto preguntabámonos se todas as ofertas se darán hipercustomizadas no futuro e se os *marqueteiros* deixarán de utilizar a segmentación.

Parece bastante improbable que a individualización simplemente poña fin á segmentación para cada produto ou servizo. A segmentación clásica parece indispensable como nunca para poder identificar os segmentos dunha marca e as técnicas de segmentación permiten facelo dunha forma simple e realista, ver a situación e aínda tomar un rol na definición da estratexia, establecendo e testando as súas premisas, desenvolvendo ideas e validando plans de negocio.

Por outra banda, existen tres limitacións na hiperindividualización que poden levarnos a crer que o uso desta aínda pertence ao mundo das posibilidades e non á realidade.

Hai limitacións respecto ao uso de datos persoais: seguen existindo —aínda— limitacións sobre a habilidade humana de procesar e entender grandes cantidades de datos e os seus modelos, e ademais existen as que mencionamos antes, limitacións económicas e o risco de dilución do marketing e os esforzos de comunicación, xunto coa posibilidade da desaparición das economías de escala.

A partir do 25 de maio de 2018, a lei *General Data Protection Regulation* (GDPR) impón novas limitacións con respecto aos usos da información persoal, ou polo menos barreiras ao seu uso indiscriminado e establece requisitos de autorización. Á maioría dos consumidores preocúpalles actualmente compartir información persoal e toman precaucións para minimizar o acceso non desexado a eses datos.

En segundo lugar, a posta en funcionamento da individualización tende a estender os casos ata o infinito, para o que son precisos modelos de datos que aínda non están dispoñibles. Finalmente, a individualización tamén se enfronta a determinadas limitacións, a segmentación debe facilitar o *targeting* dalgúns segmentos equilibrando os investimentos e asegurando beneficios.

Por tanto, a individualización está en curso. Tanto no sector de *retail* como no de servizos parece máis unha contextura excesiva,

na cal a individualización leva a cabo a través de servizos e a experiencia de consumo e non en contido de produto, estando este último a economías á escala que introducen rixideces na posibilidade de adaptalo excesivamente a cada consumidor. As marcas deben levar a cabo primeiro segmentacións básicas e logo construír encima destes criterios sociodemográficos información de comportamento, para finalmente culminala cunha individualización que nunca substitúe á segmentación tradicional, senón que a complementa e perfecciona.

3.6

As novas tecnoloxías: promesas e desafíos

Imanol Torres,

Xestor de Proxectos en Marketing

Enrique Monzonis

Director de Transformación Dixital e Innovación

Arantza Laskurain

Responsable de mellora continua de procesos

*Abre os teus brazos ao cambio,
pero non deixes ir os teus valores.*

Dalai Lama

Vivimos dacabalo entre a terceira e a cuarta revolución industrial, protagonizadas por tecnoloxías que hai un cuarto de século formaban parte da ciencia ficción e que hoxe transforman o noso mundo e a nosa vida cotiá en todos os seus aspectos, tamén á hora de comprar e consumir. Tecnoloxías que a finais do século pasado eran etiquetadas como novas, hoxe son usadas pola gran maioría da cidadanía dos países desenvoltos e o seu lugar foi ocupado por outras cuxas posibilidades nos asombran e atafegan a partes iguais. Termos como *Big Data*, *chatbots*, Internet das cousas ou realidade virtual protagonizan espazos en medios de comunicación xerais e mesmo en conversacións cotiás.

O acceso a unha Internet de alta velocidade, a ubicuidade e celeridade achegada polos teléfonos intelixentes e a eclosión das redes sociais transformaron a relación entre os consumidores e as marcas comerciais e cambiaron as regras de xogo dunha maneira profunda. O grao de poder dos consumidores actuais é, sen dúbida, o máis alto que nunca coñecemos. Como compradores e consumidores nunca tivemos tanto acceso á información, nin puidemos comprar practicamente calquera produto que se comercialice en calquera parte do mundo, nin a nosa opinión fora tan relevante nas decisións que toman outras persoas e na actuación das empresas. Consumimos e compramos de forma distinta nun proceso de transformación que non fixo máis que empezar, e que se fará máis rápido e profundo grazas a esta revolución tecnolóxica e ás novas xeracións de nativos dixitais que empezan agora a ter autonomía nas súas decisións de compra, contaxiando incluso o seu comportamento ás xeracións anteriores, os chamados inmigrantes dixitais.

Estamos no inicio da era do consumidor, na que un consumidor hiperconectado e altamente poderoso, consciente de que o seu poder aumenta progresivamente e a medida que nacen novas solucións e servizos, dixitais ou analóxicos, ten cada vez maiores expectativas e, con elas, maior nivel de esixencia. Neste escenario, un dos principais retos é entender —precisamente— o cambio de paradigma en canto á relación cos clientes e outros grupos de interese. Para unha empresa como a nosa, que soubo compasar a súa contorna relacionada a este tipo de cambios —non hai que perder de vista que *Eroski Consumer* supuxo un fito na dixitalización da información ao consumidor non só en España, ou que Eroski on line é un supermercado dixital que se pon en funcionamento nos inicios do comercio electrónico—, isto non debería significar un problema, senón un acicate para seguir cumprindo coa nosa misión de actuar con e a favor dos consumidores, aínda que de diferente maneira.

Os contactos cos nosos clientes faranse máis frecuentes e diversos, tanto en momentos como en tipo de contactos e canles. As novas canles dixitais de comunicación non substituíron ás tradicionais, senón que as completaron. A consecuencia foi unha ampliación e diversificación dos puntos de contacto entre as marcas e os seus clientes. O consumidor actual, permanentemente conectado, demanda unha resposta practicamente inmediata a calquera das súas necesidades. A

celeridade é un dos acenos dos tempos modernos, os líderes das diferentes industrias vírono claro e desenvolveron estratexias baseadas en acurtar ao máximo o tempo de resposta, elevando á súa vez o nivel de esixencia do comprador e, por tanto, a presión sobre o resto dos competidores.

Tamén os tipos de contacto se ampliaron grazas ás tecnoloxías dixitais. Mentres que no pasado o proceso de compra era lineal e as marcas non interactuaban cos seus clientes máis que en puntos concretos de este, na actualidade este proceso fíxose multidireccional, ampliouse o número de participantes e xa non se sustenta no mero consumo de información, senón en conversacións. Os consumidores demandan relacións coas marcas, produtos e servizos personalizados, únicos, por unha banda, e á vez, queren sacar o máximo partido a esta experiencia. Queren unha experiencia estendida, podendo informarse e comunicarse coa marca e outros consumidores antes da compra, gozando o propio proceso de compra, informándose e/ou compartindo en tempo real con familiares, amigos ou comunidades, e opinando, recomendando ou compartindo posteriormente o propio uso ou goce do produto ou servizo. Estes cambios son os que xeran fenómenos como a omnicanalidade, unha relación desenvolta en multitude de canles interconectadas a través das cales navega un único comprador que usa en cada momento o que mellor se adecúa á súa necesidade, xa se trate de canles de comunicación ou de compra; o normal é que os procesos comecen nunha canle e finalicen noutra, incluso pasando por un terceiro.

Hai tempo que entendemos a falsa dicotomía dos consumidores entre dixitais e analóxicos. Por este motivo vimos desenvolvendo un ecosistema de canles de comunicación que se relacionan e complementan para poñerse a disposición dos seus destinatarios. Medrarán, cambiarán, desaparecerán e serán substituídos por outros, pero sempre porque os consumidores e clientes así o demanden, e sobre a clave de fomentar o maior número e diversidade que sexa posible de contactos para engadir continuamente valor ás persoas que se nos achegan.

A experiencia de cliente, aquela que vai máis aló da experiencia de compra, será moito máis integrada. De novo é o consumidor o motor do cambio: consciente da súa importancia para as empresas, disposto a que estas accedan aos seus datos persoais e de comportamento, e usuario activo das diferentes canles de comunicación, reclama a cambio unha actuación empresarial coherente, consistente e en tempo real. Unha resposta á altura do prometido, rápida e sen vaivéns asenta a base dunha relación de confianza, e este é o tipo de relación que queremos construír cos nosos clientes, cos nosos socios e co consumidor nun amplo sentido.

As nosas políticas de marketing relacionado permitíronnos acumular un gran coñecemento dos nosos clientes, que se verá incrementado con novas ferramentas como o *Big Data* ou o *Machine Learning*. A nosa vocación indubidable é poñer este coñecemento a favor dun consumidor cada vez máis sensible coa súa protección do privado, a pesar do cal acepta que as empresas manexen datos que lle incumben sempre que sexa para achegarlle un beneficio e non para



Inauguración da Aula Eroski na Facultade de Enxeñaría da Universidade de Deusto, 2016.

obxectivos espurios. Procuraremos que esta información sirva para anticiparnos ás súas necesidades tendo unha visión única de cada cal e do seu momento.

Unha proposta personalizada é unha mensaxe incuestionable sobre a vocación da empresa de recoñecer ás persoas coas que se relaciona. Esta adecuación de produtos, servizos e contidos é complicada en industrias nas que a carteira de clientes inclúe a centos de miles de persoas, cando non a millóns, como ocorre no comercio. Con todo, a forza desta mensaxe que eleva a conexión emocional entre marcas e consumidores é tal que merece a pena que nos esforcemos ao máximo por conseguilo. As novas tecnoloxías dixitais abren un novo escenario no que esta individualización máxima é posible incluso nunha gran empresa de distribución como a nosa.

Este mundo dixital é absolutamente dependente dos datos, os datos dos dispositivos, pero sobre todo os datos dos consumidores. Non é posible unha proposta de valor personalizada sen os datos do consumidor, non é posible aplicar intelixencia artificial sen datos, non é posible aportar solucións melloradas sen coñecer o comportamento, os gustos dos consumidores.

CANTO CAMBIAREMOS

Temos por diante un traballo arduo de remodelación para converternos no Eroski do futuro, que será capaz de satisfacer as demandas dunha xeración de consumidores que en 2030 estará formada polos *millennials* e a xeración Z, é dicir, persoas cun alto dominio da tecnoloxía, que poden atender catro pantallas á vez e que terán múltiples aplicacións que lles axuden na compra —comparando prezos e mostrando as súas variacións, por exemplo—. Máis informadas e esixentes, para elas a omnicanalidade non será unha opción, senón a normalidade, e como distribuidores deberemos dar resposta a todos os niveis sen erros e con maior rapidez.

A tenda física non desaparecerá, pero os procesos estarán dixitalizados por completo. Dará paso aos catálogos dixitais cun amplo número de referencias de baixa rotación. A liña de caixas converterase nun punto de control mínimo no que o cliente non sacará os seus produtos da cesta, senón que realizará o pago co móbil á saída sen necesidade de esperar. Temos que aprender a xestionar os datos dos nosos clientes aquí e agora.

Outro asunto vital será a loxística eficiente. O consumidor quere todo e quere xa, polo que debemos prepararnos para ter cada vez un catálogo máis amplo de referencias que estean dispoñibles nun prazo mínimo na súa casa.

E non poderemos esquecernos de xerar novos modelos de negocio. Cando xeremos unha solución interna para Eroski, poderemos extrapolala e convertela nun servizo para outras empresas. Temos un coñecemento moi alto do negocio, seguiremos téndoo, e as nosas solucións poderían valer para outros máis pequenos ou para provedores. Parte da nosa tarefa será innovar en servizos e poñerllos ao alcance de outros.

En breve teremos que dar por superada a individualización baseada en segmentos de consumidores para construír outra que atenda a cada individuo. Isto será posible grazas á gran cantidade de datos dos nosos clientes que poderemos capturar en diferentes puntos de contacto e por diferentes medios, e procesar grazas a máquinas autónomas que analizan, conclúen e ordenan operacións. A individualización incluírá non só o contido —a resposta en si mesma—, senón tamén o momento máis oportuno para ofrecela, o canal máis oportuno e o contexto da interacción. Entendemos que cada cliente é diferente en cada punto de contacto porque as súas necesidades e preferencias varían en cada caso, e desenvolveremos unha actividade baseada en ganar momentos pequenos co cliente a través do marketing de contexto.

A relación entre as empresas, as marcas e os seus clientes é cada vez máis 1 experiencia tamén grazas ás novas tecnoloxías dixitais. Na construción dunha gran experiencia de cliente existen dous grandes focos sobre os que poñer a énfase: a conveniencia e a emoción. A primeira ten como obxectivo mellorar a ecuación de valor do comprador rebaixando o seu custo en tempo, esforzo ou diñeiro; e a segunda incide en mellorar dita ecuación provocando emocións positivas e duradeiras.

Se nos fixamos na conveniencia, grazas ás novas tecnoloxías dixitais as empresas poden ofrecer máis contidos relevantes e novos servizos dispoñibles permanentemente que engaden valor aos seus clientes e amplían o



Pago con móbil a través de Eroski club pay.

campo de competencia máis alá do produto e o prezo. Na parte máis emocional, as novas tecnoloxías dixitais melloran a experiencia do comprador dunha forma sensorial e logran fenómenos como a humanización da compra on line.

As novas tecnoloxías invadirán as salas de vendas e serán profusamente usadas polo comprador —xa se trate de tecnoloxía posta polo comerciante ao servizo dos seus clientes, ou ben tecnoloxías propias dos compradores como os seus teléfonos móbiles—, pero tamén chegarán aos sitios web, aos canais móbiles e aos outros canais dixitais, por non mencionar a hibridación dos canais analóxicos cada vez máis presente grazas á realidade aumentada e mixta. Non é fácil vaticinar hoxe cal das dúas vertentes da mellora da experiencia de cliente será máis importante na mellora da relación co consumidor, pero si parece que ambas teñen un papel que xogar, ou ao menos que, de saída, as dúas deben ser contempladas. Este é o noso enfoque: poñer estas tecnoloxías ao servizo dunha mellor experiencia no seu conxunto seguindo o camiño que nos mostren os nosos clientes.

Ata agora os cidadáns aceptamos vender os nosos datos ás empresas, especialmente ás tecnolóxicas, para poder facer uso das súas solucións de forma gratuíta, aceptando que dispoñan



Punto de recollida «click&drive» en Leioa.

dunha cantidade inxente de información e permitindo que lla «vendan» ás marcas, principalmente en forma de publicidade. Cada día se é máis consciente disto e as consciencias dos usuarios estanse despertando. É previsible que esixan cada vez máis transparencia e control sobre os seus datos e sobre o uso que as empresas poden facer con eles, premiando a aquelas que sexan máis honestas e transparentes. Así que a última característica da nova relación entre as empresas de éxito e os seus clientes baseada en tecnoloxías dixitais é a seguridade. A sensación de falta de protección do privado unida aos fallos na seguridade da información, que agora adquieren dimensións planetarias, fomentan un consumidor máis preocupado pero á vez disposto a compartir a súa información persoal se con iso percibe suficiente beneficio. Este paradoxo do consumidor moderno trasládase sen filtro ás empresas, que están obrigadas a facerse cargo dela e a responder en consecuencia. Está en xogo a confianza dos seus clientes, e sen confianza non hai relación posible.

Por se o anterior non fose motivo suficiente, a natureza de Eroski e a súa propia historia obrígnanos a responder neste aspecto por encima mesmo das expectativas dos nosos clientes. Sempre fomos especialmente escrupulosos no cumprimento do marco legal, pero entendemos que estamos obrigados a máis. As nosas prácticas e políticas deben estar afastadas da intrusión xa que

entendemos que nos relacionamos cos nosos clientes e co consumidor porque eles nos dan permiso para facelo, e a maneira de interactuar non pode ser a que nós consideremos óptima, senón a que cada cal prefira. Non é estraño, nin o será no futuro, que entreguemos o control aos nosos clientes. E non será un control simbólico, senón efectivo, con ferramentas directas e de fácil uso, que lles permitan decidir como, cando e para que queren interactuar con Eroski.

UNA NOVA FORMA DE COMPRAR

As barreiras entre a publicidade e a compra, entre a comunicación e a tenda, estanse empezando a ensombrecer. Hoxe pódense ver os primeiros exemplos desta posible evolución: pódese comprar directamente dun anuncio interactivo nunha revista, dun en Facebook ou en YouTube, ou dun contido —por exemplo, o vestido da protagonista da película que estou vendo— na *smartTV*. Estamos asistindo ao inicio dunha das maiores roturas do *retail*, en que a publicidade se converte na propia tenda, e en que o consumidor pode perder a conciencia de que está facendo un proceso de compra como tal porque simplemente ocorre, ve algo que lle gusta, pulsa o botón —ou da a orde de voz— e teno, sen fricción, áxil, inmediato.

Multitude de desenvolvementos tecnolóxicos e *startups* ocúpense de buscar este tipo de irrupción brusca no *retail*. Outro exemplo é o lanzamento de Google, no primeiro trimestre de 2018 e en Estados Unidos, do servizo Google Shopping Actions. Esta nova ferramenta pode revolucionar o comercio: con carriños da compra universais, nun clic desde calquera contido de Google e a través do asistente virtual. Máis de sesenta xigantes da distribución norteamericana, incluído Walmart, incorporáronse xa á plataforma.

Empezan a estar presentes no *retail* actual outras tecnoloxías. A realidade aumentada permite vivir experiencias enriquecidas nun contorna real. A realidade virtual xera imaxes e son excesivamente realistas que simulan unha experiencia real. Vanse dando os primeiros casos de uso na distribución, utilizando estas tecnoloxías para sinalizar o itinerario da lista da compra que se leva no móbil, identificar produtos en oferta no lineal, identificar produtos con algunha característica —intolerancias, por exemplo—, aportar unha información estendida dun produto, ver nun probador virtual como lle quedarían uns pantalóns, ou permitindo probar virtualmente en casa do consumidor como quedaría o moble ou a televisión antes de proceder á súa compra. As posibilidades que ofrecen estas tecnoloxías, así como o incremento das inversións que se están realizando nelas, fai presaxiar que nos achegamos a un escenario cada vez máis «phygital» —de *physical e digital*—, en que o real e o virtual se mesturan, permitindo viaxes do cliente de máis experiencias en calquera das súas fases e por calquera dos canais.

Non é ciencia ficción. Éo comercio que ven. Un no que, incluso, millóns de produtos con sensor e dispositivos conectados, xestionados por unha robusta intelixencia artificial, permitirían liberar ao consumidor da compra consciente dunha boa cantidade de produtos que consumimos con certa frecuencia, que en esencia son sempre os mesmos. Se a compra dun produto ou servizo non aporta un valor de experiencia, para que inverter o meu tempo se a tecnoloxía o pode facer por min? Probablemente estamos observando xa os primeiros pasos cara este futuro, apoiado nos asistentes virtuais.

É obvio que unha maior permisividade no contacto virá da man dunhas garantías suficientes de seguridade no tratamento dos seus datos, pero tamén dependerá do valor que perciban pola súa banda. A maior valor percibido, maior confianza, relación máis estreita, duradeira e satisfactoria para ambas as partes, e en Eroski non podemos entender outra relación que non sexa así.

Nos nosos cincuenta anos de historia demostramos unha gran capacidade de adaptación aos requirimentos dos consumidores. No futuro próximo, cando estes sexan máis poderosos que nunca e cando o único constante sexa o cambio, teremos que redobrar esforzos e desenvolver novas capacidades que, unidas ás mellores solucións e talento externo, permitirán desenvolver innovacións que satisfagan as súas necesidades en cada momento, creando un futuro máis saudable e sustentable e converténdonos na súa tenda preferida.

Innovación

Antonio Muñoz Beraza

Conselleiro delegado de AMC Xuíces e de AMC Group

O consumidor como centro da innovación

Nunha economía libre todos somos á vez traballadores e consumidores. Como traballadores gañámonos unha retribución, normalmente ligada ao valor que outros lle dan ao traballo co que contribuímos á empresa. Como consumidores, eliximos como gastar ou investir o froito do noso traballo entre os produtos e servizos accesibles na nosa contorna. Nun mercado libre, cando alguén compra algo está valorando a utilidade do produto por encima do prezo que libremente paga, optimizando na súa elección a oferta que mellor se adapta ao seu concepto de produto e nivel de prezo aceptado. Polo tanto, o centro da economía libre é o consumidor e é na súa satisfacción na que debe centrarse todo negocio sólido. O meu avó, un agricultor pioneiro que fundou a nosa empresa en 1931 dicía ao seu fillo —o meu pai—: «Os outros agricultores plantan o que lles gusta e logo buscan a alguén que llo venda. Nós

preguntamos que é o que falta no mercado e iso é o que plantamos». Non lle foi mal. Tiña moi claro que o segredo do éxito do libre mercado é a satisfacción do consumidor.

Como as redes sociais axudan a entender mellor ao consumidor actual

A tecnoloxía está a cambiar o comportamento e a forma de relacionarse do consumidor: a poboación mundial en 2018 alcanza os 7.593 millóns de persoas, dos que máis da metade —54%— usa Internet e máis do 40% son usuarios de redes sociais. Expertos en transformación dixital prognostican que en 2025, Internet fluirá nas nosas vidas como a «electricidade», menos visible pero máis omnipresente pois todo estará conectado entre si. Esta revolución tecnolóxica está transformando os hábitos e as preferencias do consumidor a unha velocidade vertixinosa, acelerándose continuamente... Hai uns anos, o consumidor pasaba máis de tres horas de media ao día vendo a televisión e absorbendo de forma unilateral a publicidade que lle presentaban grandes marcas. Hoxe ve moito menos a televisión, sobre todo ve moitos menos anuncios, pero comproba 150 veces ao día o seu móbil —media en

* Antonio Muñoz Beraza é Conselleiro Delegado de AMC Xuíces e de AMC Group. O grupo factura 1.246 millóns de euros, con vendas en máis de 100 países e con investimentos propios en máis de 20. É licenciado en Económicas pola Universidade de Deusto en 1979, MBA pola Universidade de Stanford en 1982. Recibiu do rei Felipe VI o Premio Nacional de Innovación 2017.

España—, a través do cal interactúa directamente con moitos outros consumidores, expertos e «influencers». O segmento da poboación con poder de compra máis representativo deste perfil dixital é a xeración dos *millennials*, o grupo de poboación entre os 16 e os 35 anos, que en Estados Unidos xa é o segmento xeracional con maior poder de compra e en Europa serao axiña. Pero é que ademais, os *millennials* son a primeira xeración na historia da humanidade que ensina e lidera as tendencias das xeracións máis maiores: o mesmo novo que ensina aos seus pais ou ao seu avó como utilizar un iPad ou Instagram, ensínalles como elixir unha nova bebida natural, ou un novo *snack* saudable, local, ecolóxico. Popularizouse a frase «todos somos *millennials*...». Acertar con esta xeración, é acertar no mercado.

Estes novos consumidores expresan a súa personalidade a través dos alimentos que compran. Xeracións anteriores identificábanse con outros elementos, como a roupa ou as marcas: «a min gústanme os vaqueiros Levi's, ese son eu»... Hoxe identifícanse coa alimentación: «son *foodie*», «son *vegano*», «son *flexitarian*»...

Os *millennials* teñen un «padal inquieto», buscan a innovación e o cambio continuo na súa elección de consumo. Neste escenario vólvese máis importante que nunca a innovación, como forma de satisfacer ao moderno e existente consumidor. Isto é unha oportunidade única

para o sector da alimentación. A lealdade ás grandes marcas, tradicionalmente establecidas, ráchase, cun consumidor disposto a abrir as portas da súa curiosidade a novos conceptos, sabores e produtos, novas formas de comunicación bidireccionais... Tamén é un desafío retelos, porque poden cambiar con gran facilidade duns produtos a outros máis novos que satisfagan mellor o seu desexo de experimentar e subirse a novas tendencias.

Para que a nosa gama de produtos e de novos lanzamentos teña éxito, en primeiro lugar faise indispensable desenvolver capacidades e ferramentas para seguir de preto a evolución do consumidor, dos seus gustos, os seus valores, as súas preferencias, nunha evolución sempre continua.

No pasado recente, antes da explosión das redes sociais, era necesario poñer en marcha procesos especializados directos para entender as actitudes do consumidor —os seus compoñentes racionais, emocionais e de conduta—. Tratábase de tentar ler e comprender «a mente colectiva», o conxunto de hipótese, crenzas e actitudes xeneralizadas entre os consumidores. Estas estaban en evolución continua, aínda que a unha velocidade moito máis lenta que hoxe. Esta «nube de crenzas» era virtual, un «estado de opinión» que comprender, e había que reunir a consumidores ao redor dunha mesa para que sociólogos expertos nos interrogasen durante horas a fin de extraer as actitudes, interpretacións e preferencias dos

consumidores ante as alternativas e opcións de produto, envase, marca e atributos que lle atraerían. Eran os famosos *focus groups*, que se complementaban cos estudos «cuantis» baseados en preguntas directas a un gran número de consumidores. A través da significación estatística os expertos determinaban cales eran as probables interpretacións, reaccións e comportamentos ante a oferta de novos produtos, novos sabores, novos envases. Un proceso caro, lento e relativamente pouco fiable, comparado coas opcións que se abren hoxe, dispoñibles a todos a través das redes.

As redes sociais constitúen un reflexo da «mente colectiva», agora material e tanxible, medible, non virtual como na era dos *focus groups*.

Desenvolvéronse algoritmos alfanuméricos que «peitean» as redes sociais, buscadores e blogs. Millóns de conversacións anónimas reais que nos indican como percibe o consumidor un produto ou servizo, se con simpatía ou antipatía, con que conceptos e con que intensidade asocian os consumidores un produto, con que atributos.

Os *Word-Clouds*, ou análises semántico dixital, representan o produto ou concepto investigado en dimensión proporcional á súa frecuencia ou relevancia.

Os *Picture-Clouds* fan o mesmo pero con imaxes subidas á rede, outra nova forma de comunicación. Algoritmos gráficos procesan as fotografías na rede e extraen *insights*, tales

coma se o produto é consumido en grupo, en parella, ou individualmente e en que tipo de ocasións: celebrando algo, facendo deporte, en tempo de lecer, no traballo, en ocasións familiares, etcétera.

Os estudos de tendencias poden mostrar no tempo e o espazo como se xera unha tendencia na sociedade: por exemplo, os nosos equipos estiveron a seguir semana a semana a explosión de procuras dos *Nutrient Dense Shots*, unhas bebidas tipo *shot* de 100 ml nas que maximizamos o valor nutritivo do bioactivo natural e minimizamos as calorías. O primeiro «peiteado» do algoritmo mostraba un significativo nivel de procuras na costa Oeste americana, concretamente en California; o resto do mundo tiña niveis mínimos de procuras. Na segunda lectura, unhas semanas despois, a tendencia acelerábase na costa Oeste e empezaba na costa Este. En semanas posteriores, o cadro mostraba unha chegada a máximos en Estados Unidos e un comezo en Londres. Semanas despois, o equipo de marketing aconsellou o momento idóneo para entrar en Alemaña, cando chegaba a tendencia, pero era aínda incipiente e podíamos ser líderes en innovación. Como se di en marketing, «unha nova idea pode fallar tanto por chegar demasiado tarde como demasiado cedo».

Os datos de diferentes fontes —investigacións de mercado propias da empresa, datos de tarxetas de fidelidade dos *retailers*,

enquisas públicas, datos de Kantar, Nielsen, Mintel, Google Analytics, mesmo datos propios de investigación emocional— intégranse en bases de datos multivariáveis, que son analizadas con ferramentas cuantitativas como análises de regresión múltiple, análise cluster, análise factorial ou estatística de redes *bayesianas*. As conclusións destas análises son tremendamente útiles para entender realmente o comportamento e as expectativas do consumidor.

A dirección de marketing está a pasar dos sociólogos aos matemáticos.

Deseño e creación de novos produtos

Hoxe a innovación baséase nos *insights* que obtemos analizando ao consumidor. O foco do marketing pasa de ser *Product-centric* a ser *Consumer-centric*. Philip Kotler, o mundialmente coñecido profesor de marketing da Northwestern University, famoso polo seu modelo de marketing de «as catro P» (*Product, Price, Place, Promotion*) que definía a creación dun novo produto nos anos 80, evolucionou ao novo modelo de «as catro C» (*Consumer, Cost, Convenience, Communication*). Na era da televisión, o produto desenvólíase a priori e a través da publicidade modelábase a percepción do consumidor para que lle agradase e o acabase comprando. Na era das redes sociais, empézanse analizando as preferencias do consumidor e a

partir desta análise deséñanse os produtos, incluíndo ao consumidor no proceso de creación.

A innovación intelixente, máis que nunca, nace da comprensión profunda das preferencias do consumidor. A partir deste coñecemento profundo do consumidor, deséñanse, con ferramentas de concreación como *Design Thinking*, os conceptos de produto, de marca, de comunicación.

Da publicidade en medios masivos á comunicación de precisión de redes

Unha vez deseñado o produto ou servizo, inspirando e optimizando a súa creación e deseño no coñecemento —*insights*— que nos brindan as redes, debemos percorrer o camiño á inversa: comunicar ao consumidor obxectivo a existencia e as características do novo produto, facéndolle ver que é precisamente o que desexa.

Se a comunicación tradicional por televisión era unilateral e de gran impacto indiscriminado, a que se fai polas redes sociais é de conversación, podendo establecer comunicación directa con máis de tres billóns de persoas a través de campañas hipersegmentadas —baseadas en aspectos demográficos e psicográficos— de forma personalizada, versátil e a un custo reducido.

E é que, tras a chegada das conversacións vía correo electrónico e das mensaxes

instantáneas —Messenger ou ICQ— produciuse a proliferación das redes sociais como forma de comunicación establecida. Actualmente, unha de cada sete persoas pertence a unha rede social e acceder a ela converteuse nunha especie de rutina entre as nosas múltiples actividades diarias.

Os usuarios investigan gran cantidade de fontes, recensións, comentarios ou comparacións dun produto antes de realizar unha compra. Onde? Precisamente en medios dixitais. A cantidade de usuarios de redes sociais aumenta conforme pasa o tempo, e están consideradas como a mellor plataforma non só para comprender máis ben ao consumidor, senón para comunicarse con el.

O contacto a través das redes sociais é unha ferramenta que complementa a comunicación tradicional, ampliando e rompendo barreiras físicas e mesmo de horarios que existen entre cidades do mundo, o cal conduce a un maior desenvolvemento e incremento deste medio.

Con todo, nas redes sociais cada vez hai máis «ruído», polo que para que unha mensaxe acade a un maior número de persoas a comunicación debe personalizarse máis e mellor. É por iso polo que cando se define un perfil de cliente obxectivo —*buyer* persoa— lógrase afinar máis a estratexia a través dunha individualización de marketing de contidos enfocada en cada fase do *customer journey*, optimizando o investimento en medios e

augmentando a efectividade de cada campaña en tempo real.

Substituirán as redes sociais aos medios de comunicación? Esta é unha pregunta que cada vez máis se fan os expertos en marketing dixital. As conclusións dun estudo destacan que máis dun 65% dos entrevistados considera que as plataformas sociais tales como redes, blogs e espazos participativos poden chegar a substituír no futuro aos medios de comunicación.

Tendencias na alimentación

Non quero rematar sen resumir algunhas grandes tendencias relevantes nas preferencias de fondo do consumidor actual, especialmente na área da alimentación. Coñecelas pode ser clave para lograr o éxito comercial:

- O 60% dos *millennials*, líderes de opinión na sociedade, valoran a experiencia de consumir o produto máis alá da tradicional relación calidade-prezo.
- O 95% dos *millennials* confía nas opinións dos seus amigos e familia.
- O 33% confían nos blogs ou nos «influencers».
- Pero só o 6% considera crible a publicidade! (TV, radio, etcétera).
- Danlle gran prioridade á saúde e aos alimentos saudables.
- Prefiren produtos artesanais ou feitos a man fronte aos fabricados por grandes marcas.

- Están dispostos a gastar máis por ingredientes naturais ou *premium*.
- O 88% está interesado en probar novos alimentos e coñecer os seus beneficios.
- Queren saber como se produciu o produto e se é socialmente responsable.
- Prefiren produtos elaborados localmente.
- Queren produtos naturais ou moi pouco procesados.

Curiosamente, están dispostos a gastar máis se a experiencia é satisfactoria e se o produto encaixa cos seus valores.

O proceso de entender e lanzar produtos con éxito evolucionaron enormemente en moi poucos anos.

E que virá despois?

Imaxinando o futuro...

moi próximo

O futuro, cos cambios acelerados que vivimos, é máis difícil de predicir que nunca. Pero cremos que moi probablemente a expresión da nova era sexa «alimentación individualizada». Estamos a cooperar coa Universidade de Harvard nos novos procesos de nutrixenómica. Están a desenvolverse tests xenéticos rápidos e económicos que clasifican a tipoloxía xenética do consumidor e permiten o desenvolvemento de alimentos de alta precisión e

moi eficaces que teñen en conta o ADN e o estilo de vida da persoa que os consome. Como vemos na vida diaria, hai xente á que «a engorda o pan» e xente á que non, xente intolerante á lactosa e xente á que lle sentan ben os lácteos, e así con todos os bioactivos dos alimentos. Unha análise previa e a clasificación en tipoloxías permiten o desenvolvemento da nutrición personalizada de precisión dos diferentes alimentos sobre a saúde.

En paralelo, producíronse avances enormes na clasificación alternativa baseada no microbioma. O diagnóstico e coñecemento do microbioma, indicador da saúde dixestiva e por tanto da saúde en xeral, actualmente xa nos permite recomendar produtos personalizados segundo o perfil de microbioma do individuo concreto.

En paralelo, están a desenvolverse apps de *smartphones* mediante as cales o consumidor, tras analizar a súa tipoloxía —xenética ou microbiana— vía test de saliva ou sangue, recibe recomendacións sobre que produtos conveñen á súa saúde e por que... e ofrece enviarllos despois de compralos on line.

Ábrese un campo de investigación e innovación importante na nutrición individualizada, dixital, global e en tempo real. Como dixo Confucio, «espéranos tempos interesantes».

Como imos vivir se non nos dá tempo a vivir? Un mundo peor. Un mundo mellor

Javier Rodríguez Zapatero

Licenciado en Ciencias Económicas e Empresariais.

Executive Chairman da Escola de Negocios, ISDI (Instituto Superior Para o desenvolvemento de Internet)

A treveríame a afirmar que para case todo o mundo a vida actual que lles tocou vivir é, sen dúbida, moito máis rápida e vertixinosa que a que viviron os seus pais ou mesmo eles mesmos cando eran máis novos. Esta sensación é, de feito, unha realidade aínda maior que a nosa propia percepción: non somos completamente conscientes desa velocidade porque estamos inmersos nela. Como diría Einstein, a relación entre o espazo e o tempo, é dicir, a velocidade, é relativa.

En só vinte anos, a nosa vida cambiou como consecuencia das revolucións tecnolóxicas moito máis do que nos podemos imaxinar.

Que bonito era conquistar o amor da túa vida escribindo de puño e letra unha carta. Hoxe posiblemente conquistarías a túa persoa amada así pola orixinalidade do medio, pero case todo o mundo domina as técnicas da conquista amorosa por WhatsApp ou sendo moi perspicaz nos comentarios das historias de Instagram.

Que emocionante era quedar con alguén a unha hora determinada e nun sitio concreto facendo desa espera un momento de intensa

reflexión sobre o propio feito de quedar para saír, para tomar unha copa ou simplemente para falar cun amigo. Hoxe xa sabemos ata a que hora vai chegar o amigo se compartiu a súa localización connosco: non hai tensión de espera. Non hai espera.

Que emocionante podía ser ir cos teus pais ao hipermercado para descubrir produtos novos, sensacións novas e ideas novas que diferentes compañías se esforzaban en desenvolver e poñer nos lineais. Hoxe as tecnoloxías permiten mesmo entender que é aquilo que necesitas e nun só clic telo en casa en menos dunha hora: xa non hai emoción de descubrimento.

E que me din vostedes desas quedadas para ir ao cinema con amigos. Eses momentos na cola, eses instantes posteriores á película e eses comentarios de todos xuntos que formaban parte do noso quefacer das fins de semana. Hoxe séntaste ante o televisor de cincuenta polgadas, dálle ao botón de Netflix e aí tes a recomendación do que che vai a gustar. E acábache gustando.

Moitos pensamos que o máis importante non é o destino, senón a propia viaxe. O que

ocorre nesa viaxe é o que nos forma como persoas e nos curte o carácter. Parece evidente que, case sen darnos conta, nos embarcamos nun mundo no que a distancia entre o desexo de chegar ao destino e estar nel reduciuse drasticamente, e somos capaces de chegar máis rápido que nunca.

Para min resulta moi interesante reflexionar sobre estes temas porque na miña experiencia laboral en compañías do mundo dixital como Google, e tamén en compañías do mundo máis tradicional, unha das conclusións ás que cheguei e que posiblemente compartan comigo é que se hoxe imos rápido, mañá imos ir máis rápido aínda: porque nunca na historia da humanidade confluíron tantas innovacións tecnolóxicas nun mesmo momento que afecten á sociedade, ao individuo, ás compañías.

Cando me pediron escribir este texto, suxeríronme que me aventurase a describir como sería o mundo dentro de quince anos. É un labor moi complicado porque hai moitas tecnoloxías que chegarán a formar parte da nosa vida antes do que pensamos actualmente, e outras que o farán máis tarde. Antes de aventurarme a ese exercicio, é conveniente reflexionar sobre como é a sociedade de hoxe, en que melloramos e cales son as ameazas que debemos entender.

O mundo no que vivimos hoxe —cincuenta anos despois de que Eroski comezase a súa andaina— é un no que a sociedade moderna

xa é dixital. A palabra dixital neste caso non reflicte unha tecnoloxía senón que define en si mesma a época na que vivimos, e que sucede á anterior, en cuxa etiqueta poñía «industrial». Atreveríame a dicir que esta revolución que estamos a vivir chegou xa ao seu punto álxido, porque se convimos en que unha revolución comporta un cambio de poder, é evidente que hoxe xa existe un cambio de poder económico espectacular no que as cinco compañías máis valiosas do mundo atópanse situadas na costa Oeste de Estados Unidos, aglutinan máis de 3.500 millóns de dólares de capitalización (tres veces o PIB de España), medran máis rápido que ningún outro sector, e dispoñen de entradas de palco para as futuras festas tecnolóxicas que serán as ondas de crecemento das próximas décadas.

Estamos nunha sociedade na que, sen dúbida, vivimos máis rápido e na que podemos ter máis, coñecer máis, saber máis, gozar máis, entender máis e vivir dunha maneira mellor se entendemos moi ben como utilizar o contexto. Pero tamén é unha época na que as diferenzas entre os dixitalmente preparados e aqueles que non o están acrecéntanse. Unha época na que coñecer a dixitalización permíteche xerar valor para ti mesmo como individuo, para a túa compañía, ou para a sociedade máis próxima. Non coñecer o contexto déixache atrasado e cun medo atroz a algo descoñecido e difícil de entender que só che paraliza aínda máis. Entender este mundo é absolutamente

clave: unha das miñas maiores frustracións é ver como líderes empresariais e líderes políticos se conforman simplemente con protexer o que xa existe e alongar o período de supervivencia. A súa propia, pero non a dos que veñen detrás.

Xoquemos a imaxinar que é o que imos ver os próximos quince anos e como nos vai afectar. Son bastantes as tecnoloxías que agora están xa a piques de caramelo no forno e que imos ir incorporando.

Internet e a dixitalización

Xa son unha realidade e voume deter menos tempo aquí porque xa somos testemuñas activas do que significa ser seres conectados a un teléfono, á súa vez conectado a Internet, que miramos 300 veces ao día e que non perdemos nunca salvo que nolo rouben. Somos dependentes da rede, pero se a entendemos tamén somos grandes beneficiados que nos podemos facer máis rápidos, máis eficientes e máis sabios. Se somos capaces de atopar o balance entraremos nunha zona de felicidade dixital. Para chegar aí hai que comprender a contorna. O ben e o mal que sempre existiron tamén existen na rede, pero propáganse máis rápido.

Esta dixitalización que marca a nosa época está a afectar xa como un tsunami aos sectores máis tradicionais da nosa economía. Moitos líderes empresariais non son capaces de entender nin dedican a suficiente enerxía

a este fenómeno. Todos sabemos que é moito máis difícil transformarse que crearse desde cero e por iso non podemos esperar a que as cousas pasen. Necesítase vontade de cambio, ganas de aprender, ilusión por deixar algo mellor, falta de egoísmo. Agora máis que nunca os líderes empresariais deben aprender a sentirse como nenos utilizando a gran experiencia que desenvolveron para afrontar estes cambios. Igual o rédito emocional para eles é ata maior que o económico.

Vivindo en Internet e tamén grazas a Internet xorde unha tecnoloxía que agora empeza a estar de moda pero da que aínda non comprendemos cales van ser os seus efectos. Refírome a *Blockchain* (cadea de bloques). Difícil de entender, pois confúndese coas moedas virtuais como o Bitcoin. O *Blockchain* é unha tecnoloxía que permite seguir, validar, certificar de maneira indeleble calquera transacción. Poderíase dicir, tentando simplificar moito, que o que Internet e a dixitalización supuxeron para a información *Blockchain* vaino supoñer para a transacción. Imaxinen a cantidade de valor humano e non humano que hai nas actividades de certificación, validación, rastrexabilidade, seguimento, deseño de transaccións. Pois isto nun futuro próximo vai simplificar moito e suporá tamén unha minirrevolución dentro da xa asumida revolución dixital. É necesario tanto emprego público nestas áreas? Que rol van xogar os notarios e rexistradores con esta tecnoloxía?

Se os contratos van vivir e desenvolverse en *Blockchain*, que pasará cos avogados?

Pero a dixitalización da sociedade e dos negocios non é o único cambio tecnolóxico que veremos nos próximos anos. Ao albor da dixitalización xorden outras tendencias que hai que mirar moi de preto. A que máis me ocupa neste momento é a irrupción tan rápida e relevante da intelixencia artificial como plataforma na que todos os produtos e servizos do presente e do futuro están a desenvolverse. A intelixencia artificial poderíase resumir como a capacidade que teñen os computadores e máquinas de volverse programar a eles mesmos. É dicir, de ser eles mesmos os que inclúen as hipóteses que se van testar. Pero esas hipóteses, manexadas nunha contorna de *Big Data*, hoxe poden ser moitas e tratadas en moi pouco tempo e aquel que teña máis datos será o que máis se beneficie do desenvolvemento da intelixencia artificial. Aínda recordo cando hai cinco anos coñecín a un enxeñeiro de Google que traballaba en intelixencia artificial para YouTube nun equipo que tentaba identificar a un gato nun vídeo: hoxe, mediante intelixencia artificial, se entrades no servizo de Google fotos e buscadeis entre as miles que hai almacenadas, seguramente non só atoparedes un gato, senón que seredes capaces de identificar calquera animal que fotografásedes na vosa vida e tamén seredes capaces de atopar outros elementos nas vosas fotos como a felicidade,

a tristeza, a alegría, o amor... En definitiva, a intelixencia artificial xa é quen de introducir moitas hipóteses de partida na programación e contestalas en pouco tempo chegando á conclusións que un ser humano tardaría posiblemente semanas. A sociedade vaise afacer a estar asistida por este tipo de tecnoloxía e iso implica que desde empresas ata institucións, todo o mundo deberá ser capaz de utilizalas. Aquí xórdenme moitas preguntas. Como imos levarnos as máquinas e os seres humanos se elas pensan máis rápido? Como imos regular estas relacións? Aínda non teño resposta, pero está claro que cantos máis expertos coñezan este tema, mellor saberemos facer fronte a estas cuestións.

Tamén entramos nunha década na que a confluencia de innovación en disciplinas como a medicina, a biotecnoloxía, a nanotecnoloxía e a robótica aplicada á medicina van permitir que vivamos máis tempo e con mellor calidade. A biotecnoloxía está a permitirnos ler o noso ADN polo que custa unha cea para dúas. A nosa pegada xenética predí de forma probable a posibilidade de padecer enfermidades e, en consecuencia, podemos adaptar os nosos hábitos para minimizar esa probabilidade. A nanotecnoloxía está a estudar vías para diagnosticar en tempo real problemas que poidamos ter coa nosa maquinaria humana a través de partículas microscópicas que se introducen no noso corpo conectadas a Internet, que poden

dicirnos o que está a pasar aí dentro. A pregunta que nos compete agora é: canto se vai incrementar a nosa esperanza de vida nos próximos anos? Será posible duplicala nos próximos cen? Quero vivir 160 anos? De novo, non teño unha resposta a estas preguntas porque non son un experto, pero si que me atrevo a aventurar que imos vivir moito máis e moito mellor, e iso afecta claramente á maneira na que temos concibida unha sociedade na que adoitabamos descansar en paz entre os 70 e os 80 anos. Como teñen que adaptarse os nosos sistemas?

Non menos apaixonante é o que está a ocorrer no mundo da enerxía. Sempre me impresionou a declaración de Al Gore cando dicía nun dos seus relatorios que unha hora de sol xeraba suficiente enerxía para dar cabida á necesidade que temos en todo o planeta Terra durante un ano. Imaxínense se fôsemos capaces de almacenar e distribuír toda esa enerxía solar. Quizá non vexamos tanto cambio nos próximos dez ou quince anos, pero estou convencido de que a mediados deste século, o 100% da enerxía que consumiremos será enerxía limpa e renovable. Que bonito é poder imaxinar un mundo no que non haxa problemas de auga porque esta se lle poida quitar o sal con enerxía limpa e se poida transportar a un custo ínfimo a calquera parte do mundo xerando colleitas e acabando cos problemas de alimentación do

planeta. Todo isto, co permiso e o apoio dunha regulación que favoreza este tipo de tecnoloxías.

Podería seguir introducíndome na influencia que todas as revolucións tecnolóxicas que estamos a vivir neste momento terán nesta sociedade. Con todo, prefiro determe para que pensemos no que isto significa: a tecnoloxía en si mesma non é nin boa nin mala. Será boa se a utilizamos ben e mala se lle damos mal uso. O que é evidente é que a nosa sociedade necesita entender como poden utilizarse estas tecnoloxías no noso proveito. E iso é responsabilidade de todos. Aqueles estados, países, zonas xeopolíticas que sexan capaces de balancear a súa regulación para que a tecnoloxía poida ser entendida e aplicada, á vez que se manteñen ou se desenvolven os valores que se queiran manter como sinal de identidade, serán os que teñan máis éxito.

Este mundo é cada vez máis global e máis complexo, pero dedicándolle o tempo suficiente para entendelo seremos capaces de canalizalo e convertelo nun mundo mellor. Para iso debemos afrontalo sen medo, coa curiosidade dun neno, coas ganas de aprender dun universitario e asumindo que seguiremos vivindo rápido e con tensión. Se conseguimos emocionarnos máis do que nos angustiamos, o noso movemento será indubieblemente cara a adiante.



EPÍLOGO

Entra sen chamar

Leire Muguerza

Presidenta do Consello Reitor



Este libro relata a historia de Eroski. Unha historia de ideas antes que de cronoloxías. Unha crónica ideolóxica. Por tanto, unha historia imprescindible para comprender e axuizar, aínda que sexa incompleta. O relato confirma a perseveranza de Eroski nos seus principios e valores fundacionais, mesmo ao saber renvalos cando foi necesario. Conta a vida de Eroski a través das aspiracións e iniciativas naqueles rexistros que mellor retratan o substancial do proxecto —empresa cooperativa, das persoas para as persoas, consumo responsable, modelo de xestión, alimentación e saúde...— e narradas dun modo que revelan a nosa íntima personalidade. E este libro é, ao mesmo tempo, e grazas ás sinaturas externas que colaboran nel, un ensaio da evolución do pensamento sobre esas materias neste medio século da nosa sociedade. Autenticidade, progreso e adaptación poden ser cualificativos que encaixen ben na nosa historia. Que dan unha imaxe fiel de nós. Unha lectura imparcial dos testemuños internos recolleitos neste libro evidencia que Eroski soubo dotarse dunha configuración de asociación orixinal coa que edificou un vigoroso modelo de goberno. Tamén que demostrou ser un proxecto socioempresarial ambicioso nas súas aspiracións, e que soubo ir axeitando o seu singular modelo de xestión á evolución da historia, pero volvendo sempre ás súas raíces. A repetida cita de Arizmendiarieta, «o importante non é durar, senón renacer e adaptarse», casa moi ben coa historia que Eroski ofrece nestes cincuenta anos. Hoxe, poucas cousas están no mesmo sitio que ao comezo, aínda que o fundamental siga vixente e perfectamente recoñecible. Sen abandonar os nosos principios e valores xenuínos fomos adaptándonos, madurando sen perder a nosa esencia.

A adaptación que Eroski soubo practicar nestes anos será igualmente necesaria en diante. Estamos en adaptación continua e Eroski deberaa seguir practicando. Aprendendo dos acertos e dos erros, como ata hoxe. En realidade, toda a nosa historia redúcese a prepararnos para gañar os retos que deberemos afrontar mañá. A algúns destes retos quero referirme con certa extensión neste epílogo. O primeiro deles refírese ao noso papel como empresa. Debemos manter activada a motivación de orixe: Eroski non é unha empresa de distribución máis. Por suposto, ten que responder desde a perspectiva económica coa necesaria rendibilidade e axustándose ás esixencias financeiras e patrimoniais dun balance san e sustentable; iso, como calquera outra e por pura supervivencia. O éxito empresarial é imprescindible para que haxa cooperativa. E deberemos atopar as fórmulas axeitadas para competir como empresa e xestionala como cooperativa. Para responder ás necesidades do consumidor de forma competitiva e aplicar os valores cooperativos ás estruturas e modelos de funcionamento dos que nos dotemos. É certo que houbo momentos na nosa historia nos que as nosas actuacións parecían afastarnos deste propósito. Pero mesmo neses momentos a intención permanecía vixente. Unha das aprendizaxes da nosa historia é que as raíces e os valores deben estar presentes de forma visible nas nosas accións e, que cando o facemos así, volvemos á senda dos acertos.

O noso é un proxecto socioeconómico baseado na equidade e a humanización das relacións de produción, esa é a contribución diferencial que estamos chamados a facer á nosa comunidade. Seguimos crendo vixente a misión de orixe como empresa: humanizar as relacións laborais, defender ao consumidor, comprometermos coa contorna, contribuír á transformación social...

Para construír o Eroski do futuro seguimos necesitando dalgunhas das forzas xerminais que xustificaron o noso nacemento. Por suposto, a sociedade actual presenta necesidades diferentes ás do pasado, pero é a nosa responsabilidade hoxe, como o foi entón, integralas dentro da estratexia e formular unha realidade cooperativa que contribúa de modo efectivo á nosa permanente aspiración de transformación social. Que non é outra que unha sociedade máis xusta en dereitos e igualitaria en oportunidades.

A desigualdade, a brecha que existe entre as persoas que acumulan a riqueza e as oportunidades dunha maneira desmesurada fronte ás persoas que cada vez teñen menos de ambas, continúa alargándose, así como outras desigualdades e inxustizas. Isto débemos animar a seguir reclamando e defendendo a nosa presenza e o noso modelo. Vénnos de orixe a obriga de exercer, cun modo propio de facer empresa, unha humilde influencia positiva na sociedade e na nosa contorna. Cumprimos ese rol desde hai cincuenta anos e, se cremos nel, debemos telo moi presente no futuro. Sen atribuírnos no afán tarefas coas que non podemos, atribucións que non nos corresponden e méritos que serán sempre colectivos. Pero temos razóns morais, organizativas, técnicas e históricas para seguir exercendo influencias positivas na sociedade e na nosa contorna; incluído algo tan prosaico como definitivo: o retorno á sociedade dunha parte dos nosos beneficios. E este propósito debe exercer como a nosa «guía». «O mundo non é para contemplalo, senón para transformalo» —pensamento de Arizmendiarieta—, e iso deberá ser algo que Eroski persiga, para defender a misión e adaptar as estratexias a cada momento.

A nosa orientación ao cliente responde a unha motivación xenuína: o cliente é socio. A expresión non obedece a unha declaración enfática. Nin a un ambicioso programa de fidelidade. O que facemos —na tenda e na xestión da empresa— é para un «socio» e cun «socio». Por Estatutos, o consumidor pode participar nas decisións e no goberno; e algúns fano. O socio de consumo foi, é e debe ser parte insubstituíble no proxecto. Cun rol activo e interveniente por parte de quen o desexe. Iso non quere dicir que a forma de participación deba ser a mesma do pasado, haberá que actualizala, como os tempos, pero sen esquecer que é a razón da nosa existencia. E que representa un diferencial estratéxico que deberemos seguir construíndo e adaptando, recoñecendo que estamos ante un concepto de consumidor diferente e ante novas categorías de consumidores —maiores, novos, inmigrantes...—. Aínda que o consumidor actúe de diferente maneira a como o facía no pasado, desde Eroski debemos seguir facendo que sexa parte do noso proxecto. E toca á cooperativa descubrir formas que interesen ao novo

consumidor e novas canles para manter unha comunicación viva e lograr a súa implicación e participación. E o uso das novas tecnoloxías e as redes de relación poden ofrecer oportunidades insospitadas a este obxectivo asociado.

Eroski é un proxecto de persoas. Eroski é nosa, somos nós. Porque situamos á persoa e a súa dignidade por encima doutros factores de produción e intereses, impoñémonos nós mesmas obxectivos superiores e dar ás persoas un trato preferente. Esta esixencia básica é o centro do modelo organizativo e o que distingue a quen abre a persiana dunha tenda Eroski cada día da tenda doutro competidor. Un modelo que produce unha cultura específica, poderosa e fortemente consolidada tras cincuenta anos de exercicio. Unha cultura na que se seguen patróns de relación inclusivos e de participación: despois de todo, as principais decisións da empresa esixen o debate e consenso dos socios. Somos as persoas as que practicamos «cooperativa» a diario. As actuais, que herdamos a cooperativa das que xa non están, seguiremos dando leccións de cooperativismo e deixaremos un gran legado ás que veñan, estou convencida. E iso farase, sen dúbida, porque sentimos de maneira diferente a forma de facer empresa. Valoramos o que somos e por iso traballaremos para melloralala durante o próximos cincuenta anos. Este é un modelo particular, pero necesita dos coidados, da sabedoría, do entusiasmo e a entrega de moitos. E este empeño colectivo debe estar atento sempre. Canto máis se achega máis se recibe.

Como sabemos ben, somos as persoas as que aprendemos, non as organizacións. Tamén vale dicir que unha organización que aprende é unha organización na que as persoas aprenden. Os procesos de aprendizaxe son unha das pezas craves para a consolidación e adaptación de calquera cultura empresarial. A nosa cultura cooperativa é tan rica e poderosa como esixente, e por esa razón precisa dun nivel de implicación e aprendizaxe profundos para non decaer nas súas virtudes: non basta con enriquecer a acción, é preciso axudar á persoa para dotarse dunha capacidade de aprendizaxe transformacional e duradeiro no tempo. A empresa cooperativa necesita de cooperativistas: persoas que non só fagan algunhas cousas de forma diferente, senón que pensen, sobre certas cuestións esenciais, dun modo propio, diferente á cultura habitual, e tendo presente sempre o interese colectivo. A participación e implicación persoais, cando se dan nun clima de confianza e transparencia de contidos, son o camiño máis efectivo para a aprendizaxe. Aprendizaxe que vai máis aló do técnico empresarial, aprendizaxe da cultura cooperativa.

Cando falamos de persoas ou da cultura empresarial quédanos sempre moi preto o concepto de liderado. Resulta obvio que unha cooperativa demanda un tipo de liderado propio. Non un non-liderado, senón un particular e que pode resultar máis difícil de desempeñar, un que poderíamos chamar «liderado cooperativo». O feito de que as decisións esenciais deban contar co respaldo maioritario dos socios non evita, nin moito menos, que sexa necesario o exercicio dun determinado liderado. Refírome tanto ao exercido pola liña executiva como pola representativa e

de goberno. Ambos actuarán en dous rexistros diferentes, pero necesariamente complementarios e harmónicos.

Os líderes do futuro, igual que os actuais, terán que comprender e apreciar sinceramente as particularidades do noso modelo cooperativo e actuar en coherencia co mesmo. Deberán integrar nas políticas de empresa os valores que sitúan ás persoas en cooperación no centro da mesma, e asegurar que a estratexia e a organización combinan axeitadamente eses valores coa necesaria eficiencia e rendibilidade. A dirección, a liña de mando, será un valedor esencial, xunto aos órganos sociais, dun modelo de empresa inclusivo e de participación. A calidade do valor cooperativo na empresa reflicte tamén a calidade cooperativa do seu liderado.

Cando no futuro se fale de Eroski, nunca se falará dunha única persoa, senón da forza dun proxecto colectivo. Falarase da participación e da responsabilidade coa que se toman as decisións, da fortaleza dunha organización democrática. O noso é un proxecto colectivo e iso é unha virtude, pero que reclama facer as cousas dunha maneira particular. Exercer o liderado nun proxecto colectivo non é prescindir do liderado senón desprezar un propio, un que non saberíamos como nomear, salvo «liderado cooperativo».

Tras unha lectura desapegada destas achegas sinto unha profunda satisfacción e o desexo de expresar o meu agradecemento ás persoas que foron e son hoxe parte deste proxecto, porque elas son as que fixeron que hoxe sexamos, esteamos e poidamos seguir experimentando este modelo que nos achegou tanto, empresarial e socialmente, por encima das dificultades que tivemos que superar e as que teremos que afrontar, seguro, no futuro. O entusiasmo co que frecuentemente nos referimos a Eroski, neste texto e nas conversas diarias, reflicte o orgullo por poñer en pé e soste unha empresa que persegue facer unha mellor xestión empresarial, baseada nas persoas en cooperación e que, por iso mesmo, logra unha elevada implicación de boa parte dos seus socios. As persoas, ese é o diferencial que o fai posible. Pero non consideramos o noso modelo perfecto, nin os nosos resultados culminados. Máis ben o contrario, somos moi conscientes das súas limitacións, das nosas limitacións. Limitacións nas definicións e nas aplicacións. Pero lembre que «é difícil vencer a quen nunca se rende» e esa é a actitude das persoas de Eroski de onte e de hoxe e, estou segura, a que seguirán demostrando no futuro.

Ás veces comparo a actitude e o trato que damos moitos socios á cooperativa ao modo en que as nais nos relacionamos cos nosos fillos. Dos fillos non ignoramos as súas limitacións e erros, pero destacamos os seus acertos e méritos, e non cedemos en axudarlles a medrar e a que sexan mellores. Eloxiamos as súas virtudes sen negar as súas carencias, sabemos que nunca farán o perfecto, pero son «nosos».

Sentímonos directamente responsables de axudarlles a madurar. Porque o rol das nais é o coidado e o apoio, non o xuízo severo, nin o distanciamento ou o rexeitamento. Aos fillos

quérelos e deféndelos, críticoalos en privado pero inspíralos, búscaslles oportunidades. Nunca deixas de buscar o mellor para eles.

Iso mesmo debemos perseguir cada un con Eroski. É imprescindible ter un sentido crítico, é a base da mellora. Neste sentido, temos un modelo de empresa excelente, con máis virtudes que defectos, pero ten potencial para alcanzar metas moito máis ambiciosas que as que alcanzamos hoxe. Aí, ao axuizar a situación da cooperativa, moitos socios atopamos a utilidade de aplicar o enfoque maternal: subliñemos o potencial do noso modelo, e que nos ocupe máis como alcanzar ese potencial que rifar por mor das carencias. Ter isto presente no futuro daranos a forza para mellorar o noso modelo. Os nosos pensamentos crean a realidade futura, ter presente o positivo, citar os avances, recoñecer os talentos, agradecer o que temos, todo iso contribúe a crear acción e cambio e dada a permanente necesidade de adaptación dun proxecto como Eroski, este modo de pensar é básico.

Creo que os valores actuais do cooperativismo de Mondragón en xeral e os de Eroski en particular, recollen os mellores valores da sociedade da época na que naceron. É certo que os valores da sociedade van evolucionando —creo que a mellor en moitas máis cousas que a peor— e con eles os da nosa cooperativa, pero sempre preservando o máis xenuíno dos valores cooperativos internacionais. Creo, sinceramente, que o mellor legado que podemos deixar ás xeracións futuras é un proxecto empresarial sustentable, si, pero sobre todo un proxecto empresarial cos valores que nos deron orixe, un proxecto que adaptaremos no necesario para seguir mellorando a vida da xente alí onde esteamos. Poder chegar isto á sociedade é o mellor que ten o noso modelo.

As etapas e aniversarios na historia son como raias que escribimos no aire tratando de marcar e separar o inseparable que é o fío do transcurso do tempo. Nese empeño, agora, neste epílogo, estamos a poñer as primeiras letras do seguinte período.

Convidámoste a que nese tempo futuro sigas entrando, como agora, na vida de Eroski, un proxecto cooperativo que non é só para ti, senón que se constrúe «contigo». Construímolo xuntos. O impulso que nos trouxo ata aquí acompañaranos.



Obra realizada por Blanca Gómez de Segura para Eroski como obsequio para os compromisarios da Asemblea Xeral.

CRONOLOGÍA

1969

Nacemento de Eroski S. Coop.

Nace Eroski da fusión entre sete pequenas cooperativas de consumo para acadar unha fortaleza suficiente que supere unha dimensión local e fragmentada que se advertía inviable. Nace como un proxecto de inspiración social e vagamente confesional para un ámbito xeográfico e político ben definido: Eroski e Navarra (a primeira tenda en Navarra será a de Alsasua, en 1971). Para a súa constitución renúnciase a protagonismos locais, sociais e persoais, hoxe irrelevantes pero entón ben armados.



1971

Primeira tenda en Navarra

Primeira tenda en Alsasua. Meses máis tarde seguiu a primeira tenda no barrio Txantrea de Pamplona. Desde a súa chegada a Navarra Eroski medrou ata converterse nun socio fundamental para a sostibilidade do sector agroalimentario da rexión, superando os 1.000 M€ en compras a provedores navarros nos últimos 5 anos.

1974

Primeira publicación da revista de *Consumo* «Eroski»

A dirección da Revista de Consumo Eroski faise profesional, ao estilo doutras revistas. Nace para soportar a acción social de información e defensa do consumidor. O seu obxectivo prioritario é a formación de criterio do consumidor e a divulgación dun consumo máis saudable e sustentable, un consumo máis responsable.



1975

Inauguración da Sede Social e Plataforma Loxística de Elorrio

Inauguración da Sede Social e Plataforma de Mercadorías en Elorrio (Bizkaia). Terceira localización para unha breve historia, pero esta con vocación definitiva. Os sonhos do momento non alcanzaban prever a dimensión do proxecto de Eroski nas décadas posteriores.

1976

Unha nevada afunde o tellado do almacén de Elorrio

O terceiro almacén na curta historia da Cooperativa afúndese como consecuencia dunha nevada extraordinaria. Unha desgraza inimaxinable. Parece a fin dun proxecto que non tivo tempo de madurar. Contra toda lóxica Eroski recupérase e experimenta con este acontecemento todo o sentido da palabra «resiliencia» que se poñerá de moda anos máis tarde: esa capacidade das persoas ou das organizacións para adaptarse positivamente a elas dotadas de superiores capacidades para afrontar os retos e problemas. Con dificultades económicas ata esa data, tras este acontecemento Eroski pasa das penurias ao dominio da súa actividade polos seus propios coñecementos e medios, coma se este accidente non fose un revés, senón que formase parte da solución aos problemas dos seus anos iniciais.



1977

Lanzamento da Marca Propia Eroski

Eroski é pioneira en España na comercialización de produtos con marcado distribuidor seguindo as prácticas doutros distribuidores en Europa (singularmente Migros). Nace a «marca propia» ou «marca branca» porque os primeiros envases lanzados por Eroski foron totalmente brancos. É unha das decisións máis radicais en diferenciación e aposta por ofrecer un prezo competitivo que Eroski acomete ata entón, e aínda anos despois. Unha decisión cuestionada fortemente polos fabricantes, mesmo boicoteada por algúns acudindo a artimañas insólitas como a dunha subministración selectiva das súas marcas.

1978

Arrincan as «Escolas do Consumidor»

Respondendo ao seu compromiso co consumo responsable, Eroski pon en marcha as Escolas do Consumidor que inician a súa actividade principalmente en Euskadi e Navarra e progresivamente esténdense a outras comunidades. Unha actividade que nace do compromiso social como cooperativa de consumo e renace en 2011 como «Escola de Alimentación»



Incorporación do éuscaro aos envases de produtos de marca propia

Un ano despois do lanzamento dos seis primeiros produtos de marca propia incorpórase o uso do éuscaro nos seus envases.

1978

Inauguración do primeiro supermercado de franquía Eroski

Eroski inaugura o seu primeiro supermercado de franquía baixo a insignia EROSLE.



1980

Novos Estatutos Sociais que establecen a paridade entre Socios Consumidores e Socios Traballadores

Nunha asemblea xeral extraordinaria que remata unha grave crise de identidade e de poder na cooperativa, apróbanse uns novos estatutos sociais adoptando unha paridade entre socios consumidores e socios de traballo no goberno da cooperativa e dotándose dunha orixinal estrutura de participación social que achegou unha forte estabilidade e integridade no modelo de goberno corporativo que aínda perdura. Ningunha outra decisión sobre a estrutura e configuración foi máis decisiva que esta para a estabilidade da empresa. «Propietarios e Protagonistas» é un valor que queda acuñado nese momento: os socios traballadores participan no capital e vense afectados polos resultados económicos e os socios consumidores obteñen a metade do poder no consello e na asemblea.



Inauguración da primeira Axencia de Viaxes Eroski

Arrinca a diversificación da actividade en distintas liñas de negocio, abrindo a axencia de viaxes Eroski/Viaxes no centro de Bilbo.



1981

Inauguración do primeiro hipermercado Eroski

Inauguración en Vitoria-Gasteiz do primeiro hipermercado, a pesar de carecer dun dominio na xestión deste emerxente formato de tenda e a pesar da resistencia dunha parte da opinión social daquela época, crítica cun formato que parecía favorecer a xeneralización e ir en contra do sentido de pertenza á comunidade. Na decisión prevalece o criterio, tamén cooperativo, de non elixir polo consumidor, de non substituír o consumidor na súa libre decisión a través de

todos os formatos de tenda nos que os consumidores queiran exercer o seu dereito. Eroski inicia así un camiño que busca atender a todas as familias en todos os formatos de tenda, estendendo a súa actividade tamén a produtos non alimentarios.

1984

Recoñecemento a Eroski como unha Asociación de Consumidores

O 24 de xullo de 1984 publícase no BOE, sendo ministro de Sanidade e Consumo, Ernest Lluch, a Lei Xeral de Defensa dos Consumidores e Usuarios (LXDCU). Nela, as cooperativas de consumo gañan o carácter de Asociacións de Consumidores, sempre que destinen unha parte dos seus beneficios á acción social de formación e información dos consumidores.



1989

Inauguración do Silo Automatizado na Plataforma Loxística de Elorrio

Inauguración do silo automatizado da Plataforma. A segunda en España con esta avanzada tecnoloxía.

Eliminación do CFC en aerosois

Eroski é o primeiro distribuidor en retirar da venda os aerosois con CFCs en España.

1990

Creación do logotipo «E»

Creamos o logotipo «E» que se converte no elemento visual de maior recoñecemento da marca Eroski

Lanzamento do primeiro produto marca Eroski con Denominación de Orixe

Espárragos DO Navarra, comercializados con marca Eroski son o primeiro produto de marca distribuidor en España vinculado a unha Denominación de Orixe.

Alianza entre Eroski e CONSUM

Eroski e Consum, as dúas maiores cooperativas de consumo en España, acordan unha alianza co obxectivo de fortalecer os seus proxectos individuais e desenvolver unha expansión conxunta. Unha alianza que durou 15 anos e da que ambas as cooperativas saíron con maiores fortalezas que as que contaban antes de iniciala. Deste mesmo ano é a alianza ACEL con Leclerc



1991

Nacemento FORUM SPORT

Nace unha nova marca FORUM SPORT que dá nome a unha nova rede de tendas coa misión de promover o espírito deportivo, facelo máis accesible e achegalo á sociedade.

1992

Incorporación das 4 linguas oficiais nos envases de produtos de marca propia

Eroski incorpora aos seus envases de marca propia as catro linguas oficiais: castelán, éuscaro, catalán e galego



1993

Apertura da primeira Gasolineira Eroski

Ábrese a primeira gasoleneira Eroski no hipermercado de Pamplona



1996

Primeira «Operación quilo» en favor do Banco de Alimentos

Eroski iniciou a súa colaboración cos Bancos de Alimentos en 1996 por proposta do Banco de Alimentos de Bizkaia e dos propios consumidores que demandaban ás cooperativas iniciativas solidarias dirixidas a colectivos desfavorecidos e persoas en risco de exclusión social. Foi a primeira campaña «Operación Quilo» de recollida de alimentos nas tendas Eroski. A partir desta colaboración, Eroski e FESBAL crean o programa de doazón dos alimentos que son retirados da

venda antes da súa data de caducidade. En 2009, Eroski e Banco de Alimentos estenderon este programa contra o desperdicio alimentario tamén aos alimentos frescos.

Eroski forma parte do programa TRAVEL CLUB

Eroski entra a formar parte do programa Travel Club, programa de fidelidade líder en España con máis de 30 empresas asociadas e máis de 6 millóns de consumidores que gozan de viaxes e agasallos trocando puntos polas súas compras nos establecementos adheridos.

Lanzamento de Eroski Natur

Nace Eroski NATUR, unha gama de alimentos frescos ofrecidos no seu punto óptimo, seleccionados coidadosamente entre as mellores orixes. Unha marca que é redefinida posteriormente en 2018 como a expresión dunha proposta de consumo máis responsable de produtos frescos.

Adquisición da rede de tendas SEBASTIÁN DE LA FUENTE

Eroski adquire a rede de tendas «Sebastián de la Fuente» que contaba cunha rede de 70 supermercados repartidos en Euskadi, Cantabria, Burgos e A Rioxa





1997

Fundación Eroski

Nace a Fundación Eroski que canalizará a través das súas actividades sociais gran parte dos recursos que Eroski dedica a formación e información ao consumidor.

Creación de GESPA

Creación de Gespa, unha sociedade destinada a dar entrada aos traballadores das sociedades anónimas do Grupo no capital e na xestión das empresas en que traballan, tal como o farían se fosen socios dunha cooperativa. Despois de Gespa Hipermercados, nacerán Gespa supermercados e Gespa Forum. A crise económica puxo dificultades á extensión deste programa.



Os distribuidores Udama e Supera intégranse en Grupo Eroski

Cecosa asina unha Alianza coas sociedades Udama e Supera para o desenvolvemento dunha rede de supermercados. Unha alianza paritaria no capital e con distribución equilibrada dos roles entre ambos os socios. Co tempo, Eroski adquiriu a totalidade das sociedades.



Arrinca o programa de apoio aos alimentos de produción local

Eroski inicia unha política específica de apoio aos alimentos de produción local e incorpora un selo identificador «Sabores da nosa Terra». Ata o día de hoxe, é constante a aposta da cooperativa por construír xunto ao sector agroalimentario unha oferta relevante de produtos locais diferenciais en todas as categorías de produtos.

Adquisición da rede de tendas CENCO

Eroski adquire a rede de tendas CENCO, unha empresa familiar con 36 supermercados en Castela León e Galicia.

1998

Integración de Vegalsa no Grupo Eroski

Alianza estratéxica entre Vegonsa e Eroski co obxectivo de fortalecer ambos os proxectos e apancar as condicións para unha expansión conxunta a través da sociedade Vegalsa constituída ao 50% e integrada en Grupo Eroski. A alianza queda plasmada na constitución dunha única central de compras e a unidade na dirección estratéxica do Grupo.



1999

Adquisición Supermercados AUNDIA

Adquisición de Supermercados AUNDIA, pequena cadea de supermercados en Pamplona.



2000

Nacemento do Supermercado On line

Lánzase o supermercado on line, como unha nova canle de venda por Internet.

2002

Alianza Internacional ALIDIS

Eroski e ITM Intermarché, agrupación francesa polo miúdo con proxección internacional, crean Alidis co obxectivo de dotar sinerxías ao volume conxunto das súas compras internacionais de marcas de fabricante e de marcas propias, así como enriquecer ambas as organizacións a través do intercambio do seu saber facer na explotación do negocio. Pouco máis tarde sumárase Edeka en 2005. E aínda despois Colruy, Conad e Coop Suisse en 2015 para converterse na principal alianza da distribución europea Agecore.



2002

Eroski comercializa os primeiros produtos certificados de Comercio Xusto

Eroski é o primeiro distribuidor en España en comercializar unha gama de produtos de comercio xusto de forma permanente.

Anos máis tarde, en 2009 convértese no primeiro distribuidor en desenvolver coa súa marca propia un produto certificado en comercio xusto, un balón de fútbol.

Asinamento do Pacto Mundial impulsado por Nacións Unidas que marca os nosos principios de conduta

Eroski é unha das primeiras organizacións en impulsar o Pacto Mundial en España, promovendo un compromiso voluntario das organizacións en materia de responsabilidade social coa implantación de principios baseados nos dereitos humanos, laborais e ambientais.



2003

Lanzamento da tarxeta propia de pago Eroski Rede Visa

Eroski lanza a súa primeira tarxeta de pago

Equiparación dos dereitos laborais entre parellas de feito e de dereito

Eroski dá un paso máis no seu compromiso coa igualdade, un valor propio da cultura cooperativa.

2004

Lanzamento do distintivo «Aforro Récord», precursor da actual gama Eroski basic

É o xerme da actual gama de produtos Eroski Basic, que representan a opción de aforro na maioría de gamas de produtos de alimentación.

Compromiso de non utilizar organismos xeneticamente modificados na nosa marca propia

Eroski comprométese coa non utilización de OXMs, unha decisión controvertida naquel momento baseada no principio de precaución ante riscos que non concitan o consenso social e científico suficientes, e realiza unha clara aposta por unha alimentación sustentable e pola biodiversidade.

Publicación da primeira Memoria de Sostibilidade realizada por unha empresa de distribución en España

Eroski é pioneira na distribución española en publicar a súa Memoria de Sostibilidade, reflexo do seu compromiso e actuacións por un sector agroalimentario máis sustentable económica, ambiental e socialmente.

2004

Primeira edición de «Voluntariado Corporativo» de Eroski

Eroski lanza o seu programa de voluntariado corporativo baseado nos principios de cooperación e solidariedade cos pobos desfavorecidos do Terceiro Mundo. Durante os próximos anos, son varios os socios traballadores de Eroski (voluntarias e voluntarios en excedencia) que contribuíron co seu traballo directo a proxectos de desenvolvemento social e económico que a Fundación MUNDUKIDE leva a cabo na rexión centro-oeste de Brasil.



2005

Medra a alianza internacional coa incorporación de EDEKA

Edeka, primeiro distribuidor alemán, únese á alianza Alidis.

Lanzamento dos primeiros produtos «sen glute» marca Eroski

Eroski comercializa por primeira vez unha gama de produtos sinalizados como «sen glute».

2006

Primeiros Foros de Opinión dos Consumidores para participar na definición das políticas comerciais. Con máis de 35.000 participantes ao ano, son dinámicas de grupo presenciais e a través de canles on line onde os socios consumidores trasladan a Eroski suxestións, opinións e consultas sobre a súa actividade comercial e de consumo responsable.

Comercialización do primeiro produto con certificación FSC.

O compromiso de Eroski co medio queda patente nunha gama pioneira de mobles de xardín de marca propia que conta coa certificación ambiental FSC que identifica os produtos fabricados con madeira procedente de explotacións forestais sustentables. En anos posteriores incorpóranse progresivamente novas gamas de papelería con certificación FSC. Como resultado deste labor, en 2010 Eroski recibe o Premio de FSC Internacional polo seu labor continuo en defensa do medio e o desenvolvemento sostible a través de iniciativas tanto na área de produto como na promoción dun consumo máis sustentable.



2007

Arrinca o programa de doazón de alimentos próximos á súa data de caducidade

Eroski iniciou o seu programa de doazón de alimentos envasados próximos á súa data de consumo preferente pero aínda aptos para o seu consumo con total seguridade alimentaria. Hoxe este programa de Eroski e Banco de Alimentos continúa vixente 18 anos despois co compromiso «Desperdicio Cero» de non tirar ningún alimento que sexa apto para o consumo.



Adquisición de CAPRABO

Eroski adquire Caprabo, unha empresa de supermercados de referencia fundada en Barcelona, que abriu o supermercado máis antigo de España en 1959. Actualmente ten unha

rede de máis de 300 supermercados situados nas áreas máis urbanas de Cataluña.

Creación do novo slogan «contigo»

Eroski incorpora á súa marca o slogan «contigo» tras un proceso de participación dos socios traballadores no que se xeran máis de 400 propostas, a maioría cun contido moi similar ao que representa o slogan «contigo» que se declina en seis comportamentos: «Somos distintos, somos cooperativa», «Esta é a túa tenda, escoitámoste», «Aquí aforras», «Preocúpanos a túa saúde e benestar», «Nótase que somos de aquí» e «ofrecémosche unha experiencia positiva». Anos despois, esta visión inspira o primeiro modelo de tenda «contigo», inaugurado en Zarauz en 2012 e que dará lugar ao plan de remodelación de tendas máis ambicioso na historia de Eroski para estender este modelo a todas as súas tendas.



Lanzamento do «Semáforo Nutricional»

Eroski incorpora nos seus envases de marca propia a etiquetaxe «Semáforo nutricional» que ofrece ao consumidor unha información visual e fácil de entender sobre o contido do produto en nutrientes clave para a saúde (Graxas, Azucres, Sal,...). Unha medida acompañada de certa polémica, rexeitada por fabricantes e tampouco adoptada por outros distribuidores, pero moi ben valorada polo consumidor que xa demandaba unha maior transparencia.

Lanzamento Eroski SeleQtia

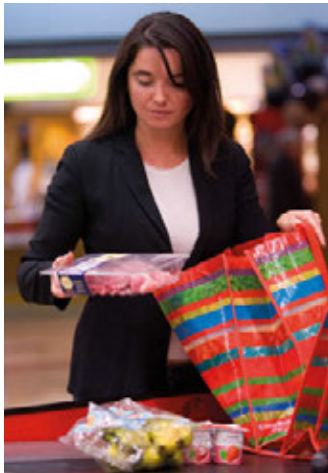
Nace a marca Eroski SeleQtia, unha marca de produtos «gourmet» a prezos democratizados e que, a partir de 2016 conta coa colaboración do Basque Culinary Center para a definición da súa calidade.



2008

Primeira plataforma loxística automatizada de Frescos

Eroski inaugura a súa plataforma loxística de frescos en Madrid cun nivel de automatización pioneiro nunha cadea de subministración de frescos. Supón un importante salto de eficiencia loxística que permite ás tendas Eroski unha maior especialización en frescos.



2009

Lanzamento da primeira Bolsa Reutilizable

Eroski foi pioneira en achegar alternativas ás bolsas de plástico, introducindo solucións innovadoras como as procedentes de amidón de orixe vexetal (biobolsa). As accións e campañas para impulsar solucións alternativas máis sustentables á bolsa de plástico son unha constante ata que finalmente Eroski elimina as bolsas de plástico gratuítas dun só uso en 2009 dando unha bonificación ao cliente que non fai uso das mesmas e ofrecendo bolsas reutilizables para sempre.

Compromiso «Sen Graxas Vexetais Parcialmente Hidroxenadas»

Eroski foi pioneira en eliminar as graxas vexetais parcialmente hidroxenadas engadidas en todos os seus produtos con marca Eroski. Popularmente coñecidas como «graxas trans», afectan negativamente á saúde cardiovascular.



2009

Extensión dunha nova cultura de autoxestión das tendas

Eroski inicia un proxecto de amplo calado interno que busca potenciar a autoxestión dos equipos a partir da idea forte de que cada tenda pertence ao equipo que a xestiona, unha realidade cooperativa na que os traballadores son socios da empresa e polo tanto, propietarios colectivos desa tenda. É este un proxecto de longo percorrido durante os seguintes anos e que nos leva a unha organización máis descentralizada.



2010

Nacemento do perfil oficial en redes sociais

Eroski abre os seus perfís oficiais en Facebook, Twitter e YouTube como novas canles para escoitar o consumidor, compartir información e responder dúbidas e suxestións.



2011

Comezo da Escola de Alimentación e o Programa Educativo sobre Alimentación e Hábitos Saudables

Eroski presenta a súa Escola de Alimentación e o Programa Educativo sobre Alimentación e Hábitos Saudables que busca potenciar a formación en hábitos de vida saudables para os máis pequenos e a súa contorna familiar e escolar. Desde entón o programa foi medrando e durante o curso 2017-18, máis de 460.000 escolares de 3.192 centros de Educación Primaria de toda España participaron na VI edición deste programa.



Inauguración da primeira tenda do modelo comercial «contigo»

O trato máis personalizado ao cliente, unha forte aposta polos produtos locais, o maior protagonismo dos alimentos frescos e a promoción dunha alimentación saudable son os principais sinais de identidade do novo modelo de tenda 'contigo' que se inaugura por primeira vez en Zarauz e supón o xerme da transformación de toda a rede comercial que abordará Eroski durante os anos seguintes.

2012

Apertura da primeira tenda EcoSostible

Eroski inaugura o primeiro supermercado «cero emisións» de España, que logra unha redución do seu consumo enerxético superior ao 60%, sendo o primeiro establecemento en Europa coa certificación ISO 50001 de eficiencia enerxética. As medidas testadas neste primeiro eco-supermercado localizado en Oñati (Gipuzkoa) son estendidas progresivamente ao resto de tendas a medida que avanza as remodelacións para transformar as tendas ao novo modelo comercial «contigo».



Compromisos PEME-Eroski, unha aposta renovada polos alimentos de produción local

Eroski presenta o seu programa «Compromisos Pemes - Eroski» que busca achegar os produtos dos pequenos produtores locais aos consumidores, desenvolver unha xestión comercial adaptada a microempresas, pemes e pequenas cooperativas e colaborar para a súa categoría profesional e crecemento empresarial. Actualmente, máis de 2.600 provedores locais forman parte deste programa.



Comercialización do primeiro peixe con certificado de sostibilidade MSC

Eroski logra ser a primeira cadea de distribución comercial polo miúdo en España que supera a auditoría da organización internacional Marine Stewardship Council (MSC) para a certificación da cadea de custodia do peixe fresco proveniente de caladoiros sustentables.

2013

Automatización da plataforma loxística de Frescos en Zaragoza

Tras a inauguración da primeira plataforma automatizada en Madrid en 2008, a automatización da plataforma loxística de Frescos en Zaragoza achega fortes melloras de eficiencia loxística que permite ás tendas do novo modelo comercial «contigo» avanzar na súa especialización en frescos con ciclos loxísticos máis curtos e gamas máis amplas de alimentos frescos.





2013

Lanzamiento da primeira APP

Eroski presenta a súa primeira App orientada como unha canle máis de comunicación permanente cos seus Socios Clientes.



Acádanse as 500 franquías

Durante a primeira década de 2.000 Eroski deu un forte impulso ao desenvolvemento da súa rede de supermercados de franquía, acadando en 2013 a cifra de 500 franquías.

2014

Inauguración da primeira tenda da insignia «Rapid»

Eroski presenta a súa última innovación en formatos comerciais, que nomea coa insignia «Rapid». Un modelo comercial altamente competitivo, constituído por pequenas tendas ao redor dos 150 m2 en áreas moi urbanas e zonas turísticas con alta densidade de poboación, orientadas a unha compra áxil e rápida de conveniencia.

Lanzamento de Eroski club

Eroski actualiza a súa identidade como cooperativa de consumo co lanzamento «Eroski club», un programa exclusivo para Socios Clientes polo que gozan de mellores prezos, ofertas exclusivas e descontos personalizados que se acumulan como saldo dispoñible para futuras compras, ademais de todas as vantaxes do programa Travel Club. Ademais, ser Socio Cliente do Club é a condición para acceder ás distintas canles de participación dos socios na cooperativa.



Alianza de Eroski con Barceló Viaxes

A alianza estratéxica entre Viaxes Eroski e Barceló Viaxes permitiu a ambos os grupos fortalecer a súa posición no mercado ao obter un aproveitamento bilateral de sinerxías e ser máis competitivos ao trasladar aos seus clientes un catálogo máis amplo de produtos en condicións máis vantaxosas.

Automatización da plataforma loxística de Alimentación Seca en Elorrio

Eroski inaugura as súas novas instalacións loxísticas en Elorrio (Bizkaia) cunha plataforma automatizada que incorpora tecnoloxía na vangarda do sector en Europa e logra automatizar o 50% do tráfico e o 70% do peso xestionado nesta plataforma de alimentación para a zona norte. O seu desenvolvemento tecnolóxico é local, froito dun proxecto de intercooperación entre Eroski e Ulma Handling Systems no que, ademais, participou a enxeñería LKS.



Compromiso de non utilizar Parabenos nin Triclosán nos produtos de marca propia

A petición dos seus socios-clientes, Eroski decide eliminar todos os parabenos e o triclosán nos seus produtos de hixiene e coidado persoal de marca propia, por ser ingredientes cuxa salubridade é cuestionada pola comunidade científica.

Primeiro servizo «Click&Drive» de recollida de compras on line

Eroski ofrece por primeira vez ao cliente un servizo polo que pode recoller as compras realizadas por Internet sen saír do coche. O primeiro servizo foi inaugurado no hipermercado de Leioa, converténdose Eroski na primeira cadea de distribución que poñía en marcha esta innovadora forma de facer a compra en Euskadi.

2015

Medra a alianza internacional ata comprender 8 distribuidores europeos

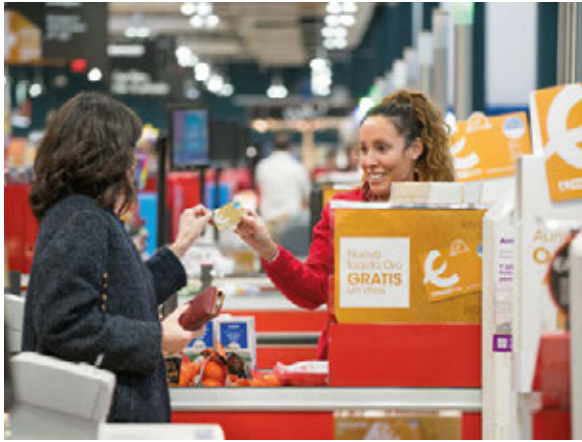
Novos distribuidores europeos, Colruyt, Conad e Coop Suisse únense a ALIDIS, a Alianza Internacional de Distribuidores, orixinalmente formada por ITM Intermarché, Eroski e Edeka. A nova sociedade creada, Agecore, convértese así na principal alianza de distribuidores europeos e o seu obxectivo é poder ofrecer aos consumidores europeos unha gama máis ampla de produtos para unha maior liberdade de elección e uns mellores prezos, á vez que amplía as oportunidades de negocio para os provedores.



2017

Lanzamento de «Ekilibria», programa pioneiro de diagnóstico nutricional do consumidor

Eroski presenta un programa pioneiro que utiliza as novas tecnoloxías para ofrecer ao consumidor un informe mensual personalizado que compara as súas compras coas recomendacións científicas para practicar unha alimentación saudable.



2018

Lanzamento Club Ouro

Eroski amplía as vantaxes que ofrece aos seus Socios Clientes co lanzamento dunha «Tarjeta Ouro» de Eroski club, un novo programa de aforro co que os Socios Clientes poden obter un desconto fixo e universal do 4% para todas as compras que realicen en calquera establecemento de Eroski a cambio dunha cota mensual. Supón a renovación da fórmula de socio de cota que viña manténdose con miles de consumidores socios desde a orixe da cooperativa.

Eroski renova os seus compromisos por unha alimentación máis saudable e sustentable

Eroski renova os seus compromisos en saúde e sostibilidade e resúmeos nun decálogo que asume co fin de contribuír a unha sociedade máis sustentable con maiores cotas de saúde e benestar. Trátase dunha posta ao día dos compromisos históricos adquiridos por Eroski a través dun proceso de participación que involucra a máis de 5.000 persoas entre socios, traballadores, clientes e líderes de opinión que colaboraron na construción deste decálogo actualizado.

Desde siempre y para siempre

Comprometidos con la salud y la sostenibilidad

mucho más en:

Desde siempre y para siempre, en EROSKI crecemos que la salud es el lugar donde desde siempre decidimos trabajar: una buena alimentación y un consumo más responsable.

Hay esta conexión se sigue en 10 compromisos para la salud y la sostenibilidad que nos impulsan al cambio siempre.

Desde siempre y para siempre, crecemos en el que el cambio lo impulsa.

10 con ppq mi ego **saludables sostenibles**

EROSKI **zeroLin**



Eroski comprométese a incorporar a etiquetaxe nutricional avanzada «Nutri-Score»

Tras recoller a opinión de máis de 10.000 Socios Clientes, Eroski decide incorporar a etiquetaxe nutricional avanzada «Nutri-Score» aos seus produtos de marca propia, sendo o primeiro distribuidor en adoptar esta etiquetaxe en España tras ser avalada pola Unión Europea e a Organización Mundial da Saúde (OMS). Con esta iniciativa, Eroski clasificará todos os produtos coa súa marca propia en cinco niveis, indicados por letras coloreadas (desde os «A» en verde escuro, ata os «E» en laranxa escuro), en función dunha valoración global sobre a salubridade dese alimento a partir do seu contido calórico, nutrientes e ingredientes.

2019

Eroski cumpre os seus primeiros 50 anos de historia

Autores externos

Antonio Agustín

Licenciado en Filosofía e MBA por IESE. Experto en Distribución Comercial. Consultor

Henar Alcalde Heras

Investigadora de Orkestra, Instituto Vasco de Competencia

Elena Arzak

Cociñeira

José Miguel Ayerza

Director xeral de ADEGUI (Asociación de Empresas de Gipuzkoa)

Garbiñe Biurrun Mancisidor

Maxistrada e Presidenta da Sala do Social do Tribunal Superior de Xustiza de Euskadi

José María Bonmatí

Director Xeral de AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial)

Peter Brabeck-Letmathe

Chairman Emeritus, Nestlé S.A.

Dra. Irene Bretón Lesmes

Presidenta da Sociedade Española de Endocrinoloxía e Nutrición SEEN

Didier Duhaupand

Presidente da Agrupación Os Mosqueteiros

José Carlos González-Hurtado

Presidente de IRI Internacional

José Manuel González-Páramo

Doutor en Ciencias Económicas, Universidade Complutense de Madrid e Universidade de Columbia de Nova York. Académico de número da Real Academia de Ciencias Morais e Políticas. Conselleiro executivo BBVA.

Ariel Guarco

Presidente da ACI (Alianza Cooperativa Internacional)

Eduardo Junkera

Presidente de ADEGUI (Asociación de Empresas de Gipuzkoa)

Aitzol Loyola

LANKI, Instituto de Estudos Cooperativos de Mondragón Unibertsitatea

Antonio Muñoz Beraza

Conselleiro delegado de AMC Xuíces e de AMC Group

José Luis Nueno

Profesor de Marketing na IESE Business School

Juan Carlos del Olmo

Secretario Xeral de WWF España. Naturalista. Presidente da Fundación Doñana e membro do Consello Asesor de Medio Ambiente.

Fernando Pasamón

Responsable global de Consultoría no sector Retail de Deloitte

María Rodríguez

Socióloga. Experta en Consumo Responsable e RSE. Expresidenta do Observatorio de Responsabilidade Social Corporativa

Javier Rodríguez Zapatero

Licenciado en Ciencias Económicas e Empresariais. Executive Chairman da Escola de Negocios, ISDI (Instituto Superior Para o desenvolvemento de Internet)

Jesús Soria

Xornalista experto en consumo, director do Programa SER Consumidor.

Marina Subirats

Doutora en Filosofía pola Universidade de Barcelona. Catedrática de Socioloxía de UAB Socióloga, xestora pública, política e filósofa

Ainara Udaondo

LANKI, Instituto de Estudos Cooperativos de Mondragón Unibertsitatea

Leire Uriarte

LANKI, Instituto de Estudos Cooperativos de Mondragón Unibertsitatea

Eduardo Vázquez Díaz

Líder da Axencia en Deloitte Dixital

Dr. Alfonso Vegara

Arquitecto, Economista e Sociólogo. Presidente Metropoli Ecosystems



Esta é unha pequena mostra das persoas que formaron parte da historia de EROSKI, xa sexa como socios colaboradores ou como socios consumidores.





Para visualizar as historias de cada un deles, só tes que:



1. Acceda á opción “Realidade aumentada” na aplicación EROSKI.
2. Centrarse na imaxe de cada persoa.





50 ANOS contigo