

# Entra sense trucar

EROSKI, 50 anys amb tu  
1969-2019





Aquesta és una petita mostra de les persones que han format part de la història de EROSKI, bé com a socis treballadors o com a socis consumidors.





Per visualitzar les històries de cada una d'elles, només tens que:



1. Accedir a l'opció «Realitat augmentada» en l'aplicació EROSKI.
2. Enfocar la imatge de cada persona.





**Entreu sense trucar**



# Entreu sense trucar

Eroski, 50 anys amb tu  
1969-2019





Obra realitzada per Belén Moreno per a Eroski amb motiu del 50 aniversari.







La raó final d'aquest llibre és la societat, la comunitat de persones en què ens integrem. I a ella va dedicat el llibre, i molt particularment a la part de la societat a la qual més concerneix el que en ell s'hi escriu, els socis d'Eroski, els consumidors socis i els treballadors. Ells són els autèntics protagonistes de la història d'Eroski i els que, amb cada un dels seus comportaments quotidians, modelen la realitat, la d'Eroski i la de la societat.

# Sumari

<b>Agraïments</b> .....	11
<b>Pròleg d'Agustín Markaide</b> .....	14
<b>Pròleg d'Iñaki Gabilondo</b> .....	16
<b>Pròleg de José Luis Larrea</b> .....	20

---

## Part 1

<b>EMPRESA COOPERATIVA</b> .....	31
<b>1. Sobre la història</b> .....	32
1.1. Elogi de l'empresa cooperativa .....	42
El diferencial de l'empresa cooperativa .....	52
1.2. Actuar conforme a la condició .....	60
La sobirania del consumidor en el mercat .....	69
1.3. Un model que fa millors les persones .....	76
Nova cultura per a una millor empresa i millor ocupació .....	84
1.4. Ser cooperativista no és una professió .....	90
Canvi tecnològic i ocupació .....	98
1.5. Ajuntar-se per canviar els valors de la comunitat .....	104
El valor de nedar a contracorrent .....	112
Justícia social i drets .....	117
1.6. En femení: la igualtat treballada .....	122
Ser dona, l'adquisició d'una veu pròpia .....	130

---

## Part 2

<b>EMPRESA DE DISTRIBUCIÓ</b> .....	137
<b>2. El sector de la distribució</b> .....	138
2.1. Una botiga, totes les botigues .....	142
Superciutats. La intel·ligència del territori .....	150
2.2. La proximitat: ho vull ara, ho tinc ara .....	156
Proximitat .....	163
2.3. Proveïdors: una interdependència virtuosa .....	168
La relació entre distribuïdors i fabricants: en el cas d'Els Mosqueters, els enfocaments són necessàriament múltiples i diferents .....	176

2.4. Despertar emocions. ....	180
Marques: explorant el tauler de joc en l'era digital	188
2.5. Cadena de valor: més ràpid, més econòmic, millor. ....	192
Evolució de la cadena de valor	205
2.6. El govern de la dada. ....	212
Col·laborar per tornar a créixer (una introducció al BDC)	222
2.7. Aliances: les necessitats uneixen. ....	228
Aliances empresarials i competitivitat	234

---

## Part 3

### PER AL CONSUMIDOR

241

3. Pròleg .....	242
3.1. Elecció lliure i responsable. ....	250
Consumir diferent, comprar millor	262
3.2. Jo, Plaer, Ara .....	268
A taula hi vas a passar-t'ho bé	276
3.3. L'empremta que deixem .....	278
Cinquanta anys buscant la sostenibilitat	286
3.4. Dieta equilibrada, en ajuda de la salut. ....	292
Alimentació i salut	304
Alimentació i salut en el futur	310
3.5. Conèixer cada client .....	316
Amb l'arribada del <i>Big Data</i> , s'ha convertit la segmentació en quelcom redundant?	324
3.6. Les noves tecnologies: promeses i desafiaments .....	332
Innovació	341
Com hem de viure si no ens dona temps a viure?	
Un món pitjor. Un món millor	347

---

Epíleg .....	353
--------------	-----

Entreu sense trucar .....	354
---------------------------	-----

Cronologia .....	361
------------------	-----

Índex d'autors externs .....	380
------------------------------	-----



# AGRAÏMENTS

Obra realitzada per a Iñaki Artetxe per a Eroski amb motiu del 25 aniversari.





Aquesta obra té molts autors, han estat més de seixanta les persones que han aportat els pensaments que han acabat creant una composició ordenada. Els participants podien haver estat molts més, però ens hem hagut de rendir a les inevitables limitacions d'un treball com aquest. Tots els que heu estat protagonistes d'aquesta història esteu inscrits en la memòria compresa en les lletres d'aquest llibre.

Però d'entre tots els qui han fet aportacions als continguts, voldríem agrair amb calidesa:

En primer lloc, als amics que, des de fora, ens han dedicat valuoses reflexions sobre les matèries que ens importen. Des de fora, però, com es pot apreciar, des de molt a prop de la nostra ànima.

En segon lloc, als companys, socis i amics en la trajectòria d'Eroski. Alguns d'ells dedicats ja a altres tasques i altres en actiu, però tots ells amb pensament fresc i creatiu i amb el desig de seguir aportant per millorar el futur. Les diferents maneres de viure i de sentir Eroski han quedat reflectides en aportacions diferents, i totes són veritat i han construït aquesta història.

Volem agrair especialment la tasca d'Elena Sierra, periodista, la col·laboració professional de la qual ha estat inestimable per elaborar un text coherent a partir de les múltiples aportacions que hem fet els altres, tot respectant alhora els nostres missatges.

I no hauríem pogut dur a terme el projecte si Constan Dacosta no hagués dirigit aquesta obra col·lectiva a través del seu extens recorregut, fixant el rumb, animant les participacions i ordenant el conjunt.

Moltes gràcies a totes i a tots.

# Pròleg d'Agustín Markaide

President d'Eroski



**U**n aniversari és un bon moment per celebrar, recordar, agrair, reflexionar, projectar i també, potser, per corregir, esmenar o completar.

Cinquanta anys és una xifra prou significativa per aturar-se d'una manera més pausada del que seria normal per tal d'adreçar totes aquestes mirades en les direccions apropiades i treure'n lectures i missatges per al consum propi i, ja que hi som, per què no, un profit ampli.

Hem volgut recollir en un llibre alguns dels aprenentatges i de les reflexions que hem fet les persones d'Eroski en acumular l'experiència d'aquests anys. També hem volgut obrir el llibre als aprenentatges i reflexions d'altres persones alienes a Eroski, expertes coneixedores d'aspectes i disciplines de gran rellevància i que ens han honrat amb les seves aportacions.

No hem volgut que el llibre de l'aniversari sigui una biografia, tot i que s'hi esmenten esdeveniments; ni un homenatge, malgrat que la invitació a participar-hi reflecteix l'estimació que sentim pels autors de les aportacions, ni una hagiografia, o alguna cosa semblant, desproveïda de sentit crític.

Hem preferit que en el contingut hi predomini la reflexió, integrada per les idees pròpies i alienes sobre tres aspectes importants a la vida i l'ésser d'Eroski: l'empresa cooperativa, el sector de la distribució alimentària i el consumidor, el destinatari i la raó de ser de la nostra acció.

Aquest llibre és, com ho és Eroski, una obra col·lectiva, i això es nota en el resultat. No hi ha una única manera de veure les coses, i no només perquè inclou visions de persones molt diferents, moltes de les quals sense cap relació amb Eroski i amb arrels conceptuals diverses, sinó també perquè el debat sobre les diferències ha constituït un signe d'identitat d'aquesta cooperativa i això ha ajudat a reforçar un projecte col·lectiu construït a prova de sacsejades, però obert a qüestionar i fer evolucionar el que ja existeix.

I és per això que cal dir que les opinions expressades pels autors representen les seves pròpies opinions i no representen necessàriament l'opinió d'Eroski sobre les qüestions tractades.

Qualsevol reflexió arrenca del passat, de l'experiència madurada i interpretada, però té més sentit si es projecta cap al futur.

Ara que, per un moment, ens situem en una talaia temporal, mirem enrere per reconèixer-nos en la nostra història, per fer després un pas endavant i seguir escrivint noves pàgines amb tot el que anem aprenent.

# Pròleg d'Iñaki Gabilondo

Periodista



## Què farem?

Vivim en la societat de l'estupor.

Arrossegat per la profunditat i la velocitat dels canvis als quals assisteix, i d'aquells que intueix que s'acosten, l'ésser humà viu en estat de desconfiança. Nota que no s'enfronta a una crisi sinó a un «feix de crisis», com diu Ignacio Ramonet, que s'estén des de l'economia i la política fins als costums, en superfície i en profunditat, i que ha dissolt totes les certeses. Els dubtes ens sotgen en tots els camps, i ja no sabem ni com gastar ni com invertir ni com educar els nostres fills, ni si, en política, seguim sent dels nostres.

És cert, però, que no és possible viure en perspectiva. La Primera Guerra Mundial va rebre aquest nom quan n'hi va haver una segona. El protagonista de *La Cartoixa de Parma*, de Stendhal, es preguntava desconcertat si la batalla en què estava participant, i en la qual podia morir, era un episodi menor o un esdeveniment històric. Si anaven guanyant o anaven perdent.

Tota vida humana transcorre en la boira. I no hi ha res més comú i repetit que creure que s'està assistint a una transformació decisiva. De fet, és així per a cada individu.

«Aquesta és una època enigmàtica, una edat crítica. Hi ha tantes novetats que ningú es pot vanar d'entendre res», deia Paul Valéry en el seu *Discurs de la Història*, al Liceu Janson de París, l'any 1932.

Avui, la globalització i les noves tecnologies han fet objectivament indiscutible aquest estupor. De cop, s'han obert les portes i les finestres de tot el món, present i passat, i hi podem accedir només amb un clic. Davant la immensitat del saber possible, fins i tot el més culte accepta que és un analfabet. Davant les laberíntiques complexitats de les noves eines informàtiques, fins i tot el més expert dubta de la seva capacitat.

Em va interessar molt un estudi sociològic elaborat per encàrrec de *Le Nouvel Observateur*, que va enquestar un univers d'adults de tots dos sexes, d'entre 40 i 50 anys, amb responsabilitats com ara professors, directius d'empresa, etcètera, per intentar esbrinar com estaven gestionant la trobada amb les noves tecnologies. El setmanari difonia una de les respostes. La resumeixo. «Em van preparar per a un món i visc en un altre. Els coneixements que vaig adquirir no em serveixen i he hagut d'aprendre de manera apressada noves habilitats. He assolit un nivell acceptable però tinc la sensació que tothom les domina millor que jo i que em vaig quedant enrere. Intento dissimular la meua inseguretat però em temo que m'examparan en flagrant impostura.» L'informe postil·lava: «Tranquil·litzi's. Tothom pensa el mateix.»

És indiscutible que un món està agonitzant i n'està naixent un altre. Encara ens trobem en ple moviment sísmic, i des de l'epicentre del terratrèmol no és senzill veure-hi clar.

Hem de mirar d'una altra manera fins i tot el globus terraquí. El nostre eix tradicional, el meridià de Greenwich, ara és als afores. Per centrar qualsevol referència ens hem de desplaçar a l'Àsia. L'exministre Josep Piqué ho diu amb molta gràcia: nosaltres estem a l'Extrem Occident. Cap dels nostres apriorismes, ni en geopolítica, ni en geoeconomia ni en geoestratègia militar ja no són vàlids. Al mateix temps, amb tot l'univers desplegat davant dels nostres ulls, no hi ha manera d'ignorar les evidències més espinoses, ni les que amenacen el planeta ni les que n'afecten els habitants, des de la superpoblació, la quimera del creixement infinit en un món finit, i les desigualtats socials. O la bomba demogràfica que significa un sud escola bressol, abarrotat de nens, i un nord asil, abarrotat de vells.

Sumem-hi l'escassetat de referències estables de valor. Sembla que tots els sòls s'estiguin movent, com si viatgessin des d'allò que van ser a qui sap on, ja es tracti de la Unió Europea, els partits, o els sindicats, o les esglésies, o la mateixa democràcia, que hom diria subordinada al poder de la nova realitat financera, aquella massa de diners invisibles que es desplacen per damunt dels nostres caps a la velocitat d'un toc de tecla. Tampoc no sobren els referents morals que poden constituir la planxa amb què fer surf sobre tant d'onatge. I els que sorgeixen, com per exemple el papa Francesc, no triguen a topiar nas a nas amb els qui ho volen abatre.

Entre les evidències i les intuïcions hem construït un espai psicològic atemorit i infantilitzat. Algú va fer veure la gran paradoxa: els éssers humans mai han estat alhora tan escèptics i tan crèduls. No creiem en res i ens ho creiem tot.

No és estrany que les *fake news* (notícies falses) floreixin en un camp tan ben abonat. Som una autèntica llaminadura per als manipuladors. Perquè cal advertir que les *fake news* no són només la versió dos punt zero de la mentida de sempre, amb capacitat d'expansió universal en mig segon, sinó que estan agafant una envergadura d'indústria.

Davant l'abassegadora nova realitat global, que uniforma abillaments, cançons, costums, gestos i mites, com una piconadora que ho planxés tot, no hi ha res més instintivament humà que buscar refugi en el lloc més acollidor, el passat, i en el més càlid, el si matern dels diferents localismes comunitaris, familiars, regionals, nacionals. N'hi ha prou amb donar un cop d'ull per comprovar que el moviment pendular entre aquests dos corrents, convertit en batalla, està marcant gran part del que ens envolta. I que qualsevol guanyador, que no sigui un equilibri raonable, acabarà sent una trista derrota.

Som conscients que ens esperen canvis fonamentals en tots els àmbits, malgrat que els sotgem de manera bromosa. Però tinc la impressió que ens col·loquem de manera poc adequada davant seu. Per començar perquè aquests canvis no arribaran un matí, quan passem el full del calendari. S'estan produint ara, a cada instant, alterant la nostra vida quotidiana. Algú pot recordar quin dia i a quina hora va passar a formar part de la nostra normalitat el codi de barres? I per continuar, per què formulem la pregunta equivocada davant dels enigmes del futur.

Què passarà?, ens diem els uns als altres esperant trobar l'endeví.

Instal·lar-se en un confortable fatalisme no és només una mica indigne, és un error.

La pregunta correcta és: Què farem?

He tingut la gran oportunitat de conèixer, a les millors universitats i centres d'investigació del planeta, alguns eminents especialistes en enginyeria artificial, robòtica, genètica, energia, astrofísica, oceanografia...

La seva unanimitat a l'hora d'imaginar el futur m'ha sorprès.

Els formidables projectes en què treballaven havien de ser determinants, sens dubte, però en última instància estarien subjectes a decisions humanes. Fins i tot els qui anunciaven la possibilitat de superar l'*Homo sapiens* o dirigir l'evolució de la nostra espècie es referien a camins que s'obririen però que es transitarien o no, o d'una o altra manera, en funció de variables d'una altra índole. Variables, a més a més, cridades a haver d'afrontar debats de fons, morals, legals i polítics, que posaran boca avall la nostra arquitectura moral col·lectiva.

Impressionava sentir científics, que hom podia imaginar tancats en el seu fantàstic aïllament, pregonar la necessitat d'un nou humanisme. I produïa melancolia recordar el que està passant al nostre país, on estem descuidant alhora la ciència i les humanitats.

En qualsevol cas, les meves trobades amb aquestes personalitats em van permetre afermar una idea que crec que és imperatiu martellejar, sobretot entre els joves desanimats:

El futur no està escrit; l'escrivim nosaltres amb el que fem, amb el que no fem i amb el que permetem que es faci.

# Pròleg de José Luis Larrea

Doctor en Competitivitat Empresarial i Territorial, Innovació i Sostenibilitat per la Universitat de Deusto.

Exconseller d'Economia i Hisenda del Govern Basc.

Fins al 2013, primer executiu d'Ibermática.

President d'Honor de l'Institut Basc de Competitivitat (Orkestra).

Acadèmic de número de Jakiunde, l'Acadèmia Basca de les Ciències, les Arts i les Lletres





## Eroski: revisitar l'origen per construir el futur

**H**an passat cinquanta anys. Cinquanta anys en la vida d'un projecte empresarial basat en les persones i en la cooperació. El poeta Pablo Neruda deia que «algún día, en cualquier parte, en cualquier lugar, indefectiblemente te encontrarás a ti mismo, y esa, solo esa, puede ser la más feliz o la más amarga de tus horas». Això mateix es podria dir de les organitzacions. Doncs bé, complir cinquanta anys és una bona oportunitat per trobar-se a si mateix, per examinar-se i afrontar el futur amb forces renovades. Segur que hi ha dificultats, crisis que ens amenacen; però no deixa de ser part de la vida i del progrés. Segur que hi ha coses que no ens agraden, que es poden millorar, però també hem de valorar el que hem estat capaços d'aconseguir, les nostres experiències, els nostres aprenentatges, allò que explica per què som aquí i per què tenim molt a dir. En aquest encreuament de camins en el qual ens trobem a nosaltres mateixos l'entorn resulta fonamental, ja que condiona la nostra activitat i ens fa reflexionar sobre el propòsit d'allò que fem i en com ho fem. Aquesta mirada cap enfora ens du a mirar cap endins, en un exercici en què revisitar l'origen pot resultar especialment enriquidor per afrontar el futur.

Vivim una època de canvi i transformació. Tenim motius per sentir que cada vegada controlem menys el nostre destí i ens envolten els espais d'incertesa. En no controlar el que ens envolta, que cada cop és més ampli i es mou més ràpid, el canvi apareix com una constant del nostre temps. Això, que sembla una cosa nova, ja ho manifestava Heràclit d'Efes (550-475 a.C.) quan apuntava que «el canvi és l'únic que és immutable al món». La interiorització del canvi, com un dels eixos del desenvolupament social, també explicaria la importància de la innovació.

La innovació apareix com un element clar de referència des de múltiples perspectives, no només des de les estratègies més adequades per desenvolupar la capacitat competitiva. Per altra banda, l'emprenedoria s'ha convertit en un lloc comú en el discurs. Innovació i emprenedoria són clau per afrontar el futur, tant des de la perspectiva personal com organitzativa.

La innovació, que consisteix a canviar les coses introduint novetats, cal que vagi acompanyada de dos aspectes fonamentals: la sostenibilitat i la utilitat. La sostenibilitat és la que ens du del succés al procés. Encara no hem assumit aquest canvi de cultura empresarial, organitzativa i social. És important ser flexibles per tal d'adaptar-nos als canvis que no hem estat capaços d'anticipar, però, sobretot, és important construir una nova cultura d'innovació

anticipativa. Més que vendre solucions màgiques, necessitem posar forces en marxa. Com deia Antoine de Saint-Exupéry, «a la vida no hi ha solucions, sinó forces en marxa. Cal crear-les i les solucions venen». Perquè, a més, la innovació ha de resultar útil, ha d'aportar valor si volem que resulti sostenible en el temps. D'aquesta manera, la utilitat i la sostenibilitat s'alimenten mútuament.

D'altra banda, és indubtable que la figura de la persona emprenedora ha assolit una rellevància especial; una figura que no es pot entendre fora del marc dels processos i els sistemes d'innovació. En realitat, la primera referència d'un sistema d'innovació és la persona que emprèn. Si l'emprenedor és qui fa coses noves, qui és capaç de transformar les coses aportant-hi valor i, a més, ho fa de manera sostenible i sostinguda en el temps, podem dir que cada un de nosaltres està cridat a ser un emprenedor, que pot contribuir de manera capital al desenvolupament del projecte empresarial, a afrontar el canvi i a anticipar-lo.

L'escenari de canvi permanent ve de la mà de la globalització, la tecnologia i la transformació digital. La globalització ha existit sempre, però ara es percep amb més força que mai. Abans tot era més proper i, en aparença, més conegut i estable. Ara els territoris s'amplien, augmenten les interaccions entre coses diferents, els models de negoci es transformen; cal tenir en compte noves cultures, mercats i maneres de pensar. En el nou escenari un dels reptes rau en la recerca del necessari equilibri entre el que és global i el que és local. El que és global no pot derivar en total, en igualitari, en depredador d'allò que és diferent. Al contrari, com més globals són les relacions, més hem de reforçar els perfils d'allò que és «local», d'allò que ens distingeix.

La segona de les tendències que expliquen el canvi accelerat té a veure amb l'imparable desenvolupament de la tecnologia, en què podem percebre l'impacte de les tecnologies de la informació i de les comunicacions (TIC). Però això només és el començament, perquè s'estan produint importants avenços tecnològics en els camps de les tecnologies de materials i nanotecnologies, la biotecnologia i la biogenètica —tecnologies de la vida—, les tecnologies d'energies netes i les tecnologies de les ciències cognitives. Amb un efecte afegit: el potencial de cada una es veu augmentat per la capacitat d'integració amb les altres. Així, el progrés tecnològic es manifesta amb una força desproporcionada que hem de posar al servei de la persona.

En el nou escenari, la *connectivitat* de tots amb tots (xarxes socials...) i de tot amb tot (internet de les coses), l'*accessibilitat* de tots i a tots (globalització), la *mobilitat* (telèfons mòbils, tauletes digitals...), la *capacitat d'integrar i utilitzar dades* (*Big Data*...) i la *velocitat* a la qual passa tot són clau. Aquest escenari projecta una tensió especialment forta sobre el

sistema econòmic i social, i la xarxa de compromisos que havíem articulat ha entrat en crisi. Hem de transformar els compromisos per innovar. Això implica audàcia i risc. Suposa innovació social en el sentit més ampli de la paraula: innovació en la política, en l'economia i en la societat. Però sense oblidar que el protagonista principal és la persona, cada persona. I això és una cosa que acostumem a oblidar quan parlem de sistemes, institucions, organitzacions, empreses... Com va dir Protàgores (485-415 a.C.), «la persona és la mesura de totes les coses».

Però les persones no són ens aïllats, es relacionen les unes amb les altres i ho fan mitjançant el diàleg, que té un paper nuclear. No és factible parlar de progrés sense reconèixer l'existència de l'altre, sense assumir que no estem sols, sense atrevir-nos a dialogar. Aquest diàleg amb els altres, també amb el planeta on existim, és fonamental. El diàleg dels individus amb el planeta posa de manifest la importància capital del medi ambient i l'energia. La consciència de l'escassetat de recursos, la percepció que el planeta no és infinit, que se'n pot esgotar, projecta la importància creixent de les polítiques de protecció mediambiental i el caràcter estratègic de les fonts d'energia. La qüestió del desenvolupament sostenible es converteix en quelcom molt rellevant per a tots i, a més, urgent.

Un altre diàleg fonamental que hem d'afrontar és amb la resta d'habitants del planeta. Tots estem en alguna part del globus terrestre, naixem en algun lloc del món, i això determina dramàticament les nostres possibilitats de viure i de desenvolupar-nos com a persones. Totes les parts del planeta no són iguals. N'hi ha de més desenvolupades que altres, que tenen més privilegis a defensar. N'hi ha que miren al «primer món», i hi veuen un món d'oportunitats que a ells se'ls neguen. No podem oblidar que els moviments migratoris són moviments d'altres congèneres de l'espècie que busquen progressar. La dialèctica dels uns i dels altres, en la qual és inevitable caure perquè som un i l'altre és altre, ha d'evolucionar del conflicte a la cooperació.

Les tendències demogràfiques no només són importants per entendre la rellevància de les polítiques d'immigració i explicar les pors a l'altre, també es mouen en un terreny molt més proper. Per això és cabdal abordar la importància del paper substancial de la dona, així com els problemes derivats del progressiu envelliment de la població. Com desplegar polítiques que resolguin aquest problema té a veure amb la cultura, la manera de ser i de comportar-se dels individus, actituds i valors.

El diàleg passa també per abordar la necessària evolució del model de relacions laborals. Sembla evident, i cada cop ho serà més, que l'actual model de relacions laborals ha d'evolucionar cap a un més obert de relacions sociolaborals. No només per l'impacte de les tecnologies en la manera de treballar, sinó per la manera d'establir la relació entre

l'ocupador i l'empleat. En aquest sentit, el model d'empresa cooperatiu aporta un indubtable valor referencial per abordar els nous escenaris.

A més, la lògica de l'evolució planteja un altre diàleg, bàsic per al progrés, entre les generacions joves i les velles. És el diàleg intergeneracional. Hem d'aprofundir en un diàleg real entre els joves i els qui no ho són, tant a l'empresa com a la societat, perquè és clau per al futur. El lideratge per progressar i assolir un futur millor passa per les noves generacions, millor preparades que mai i amb la ment menys condicionada per prejudicis i contextos del passat.

Doncs bé, tenim algunes dificultats per abordar els processos d'innovació que ens permetin una transformació dels compromisos al servei d'un nou estadi de progrés, dificultats que es manifesten com una «tempesta perfecta» en què la superficialitat, l'estupidesa i l'ambició desmesurada semblen imposar-se, i resulta difícil trobar espais on reflexionar i aprofundir sobre el sentit de les coses.

Les preguntes sobre els com, que semblen demanar respostes ràpides, s'imposen a les preguntes sobre el què i el per a què d'allò que fem. L'imperi de les respostes ràpides i fàcils de dur a terme, si més no en aparença, ofereix un món de promeses en el qual la «pinzellada gruixuda» s'imposa sobre els matisos, i la frivolitat va a la seva. Realment ens trobem en un context en què resulta difícil distingir entre el matis, que es destil·la del coneixement profund, i allò que només és una ocurrència aparentment enginyosa. Una altra de les dificultats que hem de superar és la derivada de l'ambició desmesurada i la falta de sentit comú, que han afavorit una cultura de bombolla —com la del totxo— de greus conseqüències per a la societat, en la qual els valors de la perseverança, la consistència i el treball dur es veuen profundament afectats.

La tercera dificultat que hem d'afrontar es l'exaltació de l'estupidesa. Bertrand Russell deia que «el món està ple d'ignorants completament segurs de tot, i intel·ligents plens de dubtes». En ser tot superficial, qui fa discretament passa desapercebut, de manera que sembla que no fa res. Així, de la mà de la superficialitat i l'ambició, l'estupidesa ha agafat una carta de naturalesa especial. I davant de l'estupidesa ens cal intel·ligència, coneixement i aprenentatge.

S'ha parlat molt de l'anomenada «societat del coneixement», com un estadi evolutiu de la «societat de la informació». En gran part és fruit de la constatació de la importància que per a la competitivitat té el coneixement. El repte, però, el tenim a la «societat de l'aprenentatge». En realitat, el coneixement és l'expressió, en cada moment, del resultat acumulat dels nostres processos d'aprenentatge. La relació entre l'aprenentatge i el coneixement des d'una visió transformadora ens suggereix, al mateix temps, l'estreta relació que té amb els processos d'innovació.

El coneixement transformador, que transforma la persona i la realitat sobre la qual es projecta, és un coneixement generat en un procés de transformació personal —individual— i social —col·lectiu—. Les persones que participen, que treballen en cooperació, produeixen un determinat coneixement, i alhora en elles i en la realitat sobre la qual es construeix el coneixement es produeix una transformació. En la mesura que el coneixement és la presa de consciència de les coses, d'allò que sabem sobre el que ens envolta, aquesta presa de consciència es fa mitjançant un procés de transformació, d'aprenentatge, fruit de la interacció amb l'entorn. Per a una empresa, o qualsevol tipus d'organització, el plantejament estratègic, allò que la durà a construir el seu futur, es fonamenta en fer créixer el seu coneixement a través de l'aprenentatge. És primordial assumir un model de transformació, d'innovació i de desenvolupament sostenible basat en l'aprenentatge permanent.

En aquest context, un dels aspectes determinants té a veure amb la necessitat de posar el benestar i la cohesió social al centre de les nostres preocupacions, com a empresa i com a societat, ja que és el propòsit fonamental de l'acció dels col·lectius socials, cada cop més preocupats per la lluita contra la desigualtat i l'aprofundiment en la seva cohesió interna. Aquesta preocupació es manifesta en relació amb els guanys de competitivitat i la manera de garantir el desenvolupament empresarial i el desenvolupament econòmic de la societat en conjunt. Però aquesta aproximació, ja clàssica, en termes de benestar econòmic mesurat, sobretot, des de la perspectiva de la productivitat, és insuficient.

Les aproximacions teòriques dominants sobre la competitivitat fan un èmfasi especial en la perspectiva territorial i en la perspectiva organitzativa. També es donen aproximacions des de l'òptica del capital humà, però es centren en la seva consideració com un factor o input per al desenvolupament de la competitivitat. Tanmateix, la perspectiva organitzativa i la perspectiva territorial s'han de complementar amb la perspectiva personal de la competitivitat. Si no, tot el discurs queda impregnat d'un llenguatge tecnocràtic i funcional, en el qual la perspectiva espacial passa per damunt de les relacions personals i queda ancorat en un joc de relacions entre ens organitzatius en què s'imposen les regles de la burocràcia, que aparenten claredat i eficiència però que el que fan és sustentar formes de poder, que no tenen en compte una lògica de la competitivitat al servei de la col·lectivitat.

Hem d'aprofundir en el concepte de competitivitat i situar-lo en una perspectiva més àmplia. Algunes intuïcions i consideracions són d'especial rellevància. La primera d'elles situa la competitivitat «més enllà del PIB», en una expressió que ja és un lloc comú. Per altra banda, apareixen nous aspectes que cal considerar, des de les teories del comportament, el concepte de resiliència i la mateixa definició de benestar. Juntament amb ells, resulta

enriquidora l'aproximació al territori des d'una perspectiva que va més enllà del que és físic, així com la importància de la dimensió humana en abordar la competitivitat. El camp que s'obre per incorporar els aspectes relacionats amb els valors, la necessitat de reinventar les organitzacions i la importància de la cultura resulta prometedora.

Frederic Laloux fa una incursió suggeridora en l'oportunitat de reinventar les organitzacions, inspirada en la necessitat d'expressar el màxim del potencial humà de les persones que les formen. Per altra part, el gran canvi de paradigma «del capitalisme de mercat al procomú col·laboratiu», al qual fa referència Jeremy Rifkin, també suggereix elements de reflexió per a un debat en el qual situar l'objectiu del benestar i la cohesió social a assolir mitjançant noves maneres d'entendre la competitivitat, posant l'èmfasi en el paper de la persona. Una competitivitat al servei del benestar de les persones, de manera que no sigui un objectiu en si mateixa, sinó una capacitat al servei del benestar. La necessitat d'aprofundir en la competitivitat com una capacitat posa de manifest la importància dels valors, el coneixement, la tecnologia, el lideratge, la cooperació i la gestió del temps.

Les noves aproximacions a la competitivitat des de la perspectiva de la persona, situades en la dimensió empresarial, destaquen la importància de la dimensió social de l'empresa i l'evolució del seu compromís amb el que s'anomena «responsabilitat social corporativa». La dimensió social de l'empresa ha estat una referència constant en el nostre entorn empresarial, i ha acompanyat de manera natural l'esdevenir dels projectes empresarials. En aquest sentit, podríem dir que la projecció social de l'activitat empresarial forma part del nostre patrimoni cultural, i és un element característic de la manera de fer empresa del nostre teixit empresarial. I encara més quan parlem d'una empresa cooperativa.

En qualsevol cas, la referència als valors ètics és una constant en les aproximacions a les actituds i comportaments que han d'acompanyar les empreses en l'exercici de la seva activitat. Aquesta qüestió també s'ha treballat en el *Manifest per una ètica econòmica mundial* desenvolupat per l'ONU l'any 2009, una interpel·lació clara que es fa des del context social a tota mena d'organitzacions. Més enllà de les consideracions que puguem fer sobre l'efectivitat real d'aquestes apel·lacions, que representen un compromís fonamental per al comportament empresarial i de les persones, el que cada vegada sembla més clar és que qualsevol empresa, organització o institució ha de tenir en compte aquesta perspectiva com un element base del seu posicionament estratègic.

En definitiva, podríem dir que estem vivint temps de canvi i transformació en què sentim la necessitat de revisar els paradigmes —els models— amb què observem la realitat, amb què la interpretem i la construïm a través de llenguatges i formes d'expressar el que pensem

i sentim. No és arriscat dir que els paradigmes que ens han dut fins aquí són insuficients per explicar el present i projectar el futur.

No es tracta d'abusar de l'expressió «canvi de paradigma», perquè utilitzada sense sentit i profunditat podem desactivar-ne el poder de mobilització de la reflexió i l'acció. En el Diccionari de la Reial Acadèmia Espanyola, es defineix un paradigma com la «teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento». En la seva perspectiva contemporània, el concepte de paradigma és formulat per Thomas S. Kuhn, per a qui seria «el conjunt d'idees, tècniques i lleis universals que accepta determinada comunitat científica en un moment de la història».

Des d'aquesta perspectiva podríem dir que s'està produint un qüestionament clar dels paradigmes dominants, que posa de manifest les limitacions del paradigma mental amb què ens acostem a la realitat i construïm el llenguatge per explicar-la. En gran mesura, som presoners d'un paradigma espacial —territorial— que es projecta permanentment en tot allò que fem, sense tenir en compte, en la seva justa mesura, la necessitat d'evolucionar cap a un paradigma relacional. El món que vivim ha fet saltar pels aires la influència asfixiant del territori, del que és físic —paradigma espacial—, davant la força de les relacions —paradigma relacional—, però encara seguim explicant i transformant el món des d'un llenguatge material, espacial i territorial. Tanmateix, les coses s'expliquen, s'entenen, es transformen, cada vegada més, des de les relacions. Això implica un canvi de paradigma que posa en el centre la persona i l'apodera de manera determinant.

El canvi d'un paradigma espacial a un paradigma relacional es pot observar en diversos àmbits. Sense voler ser exhaustius, està present en la necessitat d'abordar noves perspectives de la competitivitat —que afegixen la perspectiva personal i relacional a la perspectiva territorial i organitzativa—, en els nous marcs polítics i de governança —en què el territori perd pes davant de les relacions—, en la influència dels processos de globalització —en què creix el paper dels intermediaris—, en les noves maneres d'abordar la generació de coneixement —que trenca la distància entre l'acadèmia i la societat—, en el govern de les organitzacions i les empreses —que passen d'articular-se com a sitges de caràcter jerarquicofuncional a establir xarxes nodals interrelacionades—, en la manera d'entendre l'economia —que, en paraules de Rifkin, substituirà els drets de propietat per la llibertat de compartir—...

Aquest escenari de canvi de paradigma és una gran oportunitat per a una organització com Eroski, perquè emfasitza la importància creixent d'elements substantius que estaven en el seu origen com a projecte empresarial. Així, la competitivitat del projecte empresarial

al servei del benestar de les persones és una característica fonamental. Unes persones que només s'entenen en relació amb unes altres, en cooperació, articulament organitzacions empresarials a partir d'uns valors compartits de respecte als altres i solidaritat, amb formes de govern i organització que apoderen les persones, i amb un lideratge relacional i compartit.

Per altra banda, el canvi de paradigma que es comença a percebre en la substitució del principi de propietat pel d'accés a l'ús de les coses tindrà implicacions considerables en les formes d'entendre el consum i l'accés als béns i serveis. Aquest canvi de paradigma, al qual fa referència Rifkin, posa el focus en una forma cooperativa d'entendre les relacions econòmiques, que les organitzacions cooperatives ja fa temps que recorren. En realitat, la mateixa creació i evolució d'Eroski respon, en gran part, a aquest paradigma del compartir. A aquest canvi de paradigma no és aliena, ni de bon tros, la influència de la tecnologia, que resultarà determinant en el nou model, pel seu poder d'influència en els comportaments de les persones i en les formes d'organitzar la producció i els serveis. En aquest sentit, tot i que el valor de les relacions i la cooperació són clau en el nou escenari, no és menys cert que caldrà estar molt atents per posar la tecnologia al servei del nou model, ja que, en cas contrari, el seu poder distorsionador pot resultar un gran risc per a una organització com Eroski. El món de la logística, la distribució i el consum ja s'estan veient profundament afectats, i tot apunta que això no ha fet més que començar.

Per afrontar aquests desafiaments, l'aposta per la transformació, per la innovació i l'emprenedoria resulta fonamental. En aquest sentit, emprendre i aprendre van de la mà. Per això és estratègic posar les bases d'una organització que aprèn, però sent conscients que les que aprenen són les persones. Aquest procés d'aprenentatge, en un moment com l'actual, passa per visitar els orígens, ja que, com diria Ortega y Gasset, «el progrés no consisteix a anihilar avui l'ahir, sinó, al revés, a conservar aquella essència de l'ahir que va tenir la virtut de crear aquest avui millor». Aquesta tornada a l'origen la trobem en l'essència de qualsevol procés innovador, malgrat que pugui semblar contradictori, perquè les noves respostes s'alimenten de la reflexió sobre les velles preguntes. El poeta T. S. Eliot deia que «no hem de deixar d'explorar. I al final de les nostres exploracions arribarem al lloc de partida, i el coneixerem per primera vegada». Aquest nou coneixement, fruit de l'aprenentatge, estarà ple de pistes per abordar els processos de transformació necessaris avui més que mai.

En aquesta reflexió sobre un futur nou que cal construir és molt important no caure en el que Donald Shull denomina «la trampa de la inèrcia activa». En analitzar la fórmula d'èxit de les empreses fa referència a cinc punts clau fonamentals: els *processos*, com fem les coses; els *recursos*, naturals, físics, financers... que ens ajuden a competir; els *marcs*,



la nostra manera de veure el paisatge competitiu; els *valors*, allò que ens inspira, unifica i ens identifica, i les *relacions*, que permeten fer perdurables els vincles amb els agents externs i entre les unitats internes. Aquests cinc elements configuren el mapa que ens du a l'èxit. Tanmateix, en la mesura que aquest mapa se solidifiqui i no evolucioni sorgirà la trampa de la inèrcia activa, per la qual els processos es convertiran en rutines, els recursos en pedres de molí, els marcs en aclucalls, els valors en dogmes i les relacions en grillons. Aleshores, els camins que ens van dur a l'èxit ens conduiran al fracàs.

Per això és fonamental abordar els processos d'innovació, per durs que puguin ser. En aquest sentit, m'agradaria destacar la inevitable sensació de traïció que acompanya tot procés innovador. D'alguna manera innovar és traïr, és trencar amb l'anterior. Els processos d'innovació transiten entre la lleialtat, necessària perquè sigui sostenible, i la traïció, necessària perquè sigui útil i competitiva. Aquesta sensació de traïció no es produeix només en el silenci del món interior de cadascú, sinó que es projecta en la realització pràctica. Perquè la innovació passa per actuar, per fer. No és només un discurs, una poètica ben construïda, és acció. La paradoxa de ser lleials en l'exercici de la traïció acompanyarà els nostres esforços innovadors, però no serà l'única. Així, és inevitable entendre i acceptar que en l'origen de tota innovació hi ha la crisi, que permanentment amenaça amb devorar-la, com si fos el déu Saturn.

Deia al començament que complir cinquanta anys és una bona excusa per trobar-se amb un mateix. En aquesta trobada, les persones que conformen i fan possible Eroski tenen prou motius per sentir-se satisfetes amb el que s'ha aconseguit i per afrontar el futur amb una il·lusió fonamentada. Una il·lusió alimentada per aquesta visita a l'origen amb una nova mirada, més il·lustrada, més conscient, més rica i experimentada. Cinquanta anys de camí per sentir-se orgullosos i per mirar cap endavant amb la convicció que el que els ha dut fins aquí, convenientment transformat i amb innovacions explicarà dins de cinquanta anys el camí recorregut fins aleshores. Perquè, per a un projecte com Eroski, el somni d'una eternitat és possible.



Col·lecció de gravats realitzats per Unai San Martín com a obsequi per als compromissaris de l'Assemblea General.

# Part 1

# EMPRESA

# COOPERATIVA

<b>1. Sobre la història</b> .....	32
1.1. Elogi de l'empresa cooperativa.....	42
El diferencial de l'empresa cooperativa	52
1.2. Actuar conforme a la condició.....	60
La sobirania del consumidor en el mercat	69
1.3. Un model que fa millors les persones.....	76
Nova cultura per a una millor empresa i millor ocupació	84
1.4. Ser cooperativista no és una professió.....	90
Canvi tecnològic i ocupació	98
1.5. Ajuntar-se per canviar els valors de la comunitat.....	104
El valor de nedar a contracorrent	112
Justícia social i drets	117
1.6. En femení: la igualtat treballada.....	122
Ser dona, l'adquisició d'una veu pròpia	130

# 1

## Sobre la història

**Antonio Cancelo**

*President d'Eroski (1969-1996)*



**H**e acceptat amb molt de gust la invitació per prologar aquesta part del llibre que s'edita amb motiu de complir-se les cinc primeres dècades d'Eroski, la qual cosa ha dut el meu pensament a anys, molts anys, pletòrics d'il·lusió, de recerca, de compromís, d'intents, reeixits i fracassats, en definitiva, de vida plena.

M'identifico amb els articulistes que expliquen amb encert diversos aspectes d'aquesta apassionant història, mostrant les forteses d'un model carregat d'originalitat, que ha d'inventar moltes de les solucions que aporta en no haver-hi referents externs en els quals recolzar-se. He de dir que molts dels autors són cooperativistes i se'ls nota, ja que el seu entusiasme, la seva identificació, la convicció amb què reforcen la validesa i la diferenciació del model, es posen de manifest en totes i cadascuna de les seves paraules.

Aquesta passió no hauria de fer deduir al lector que la història d'Eroski ha estat un tot continu, de progressió constant, en què després d'uns reptes n'han vingut uns altres de major magnitud, exalçats sempre per un entorn favorable que aplaudia totalment identificat amb els valors que han inspirat aquesta història. En aquests cinquanta anys hi ha hagut aplaudiments, és clar, però també obstacles, frens i fins i tot travetes que han estat la prova de les forteses del projecte, molt més enllà de qualsevol glossa literària.

Cal recordar que Eroski sorgeix per la decadència del model que ve a substituir, i això convé no oblidar-ho quan reflexionem sobre el futur. El cooperativisme de consum té aleshores més d'un segle d'existència, algunes cooperatives basques més de seixanta anys, i ha tingut un paper molt reconegut en l'abaratiment dels preus i en la regulació dels pesos i d'una incipient qualitat. Però aquesta aportació comença a quedar en dubte quan el comerç comença a organitzar-se: primeres organitzacions voluntàries de comerciants, ensenyes úniques, compres comunes, etcètera.

La pèrdua de competitivitat creix i la cooperativa resta atònita davant el fet que, malgrat actuar «sense ànim de lucre», els seus preus ja no tenen l'atractiu d'abans. En aquestes circumstàncies és quan els més conscients dins del cooperativisme pensen que ha arribat el moment de proposar alternatives i en una reunió en què participen prop de quaranta cooperatives de Gipuzkoa i Bizkaia s'encarrega a tres persones que elaborin les línies bàsiques del que haurà de ser un projecte de futur.

La proposta que donarà lloc al naixement d'Eroski es caracteritza perquè trenca amb la història coneguda, i dona a llum un projecte nou, les principals característiques del qual eren:

- Una sola cooperativa a partir de les que estiguin disposades a fusionar-se. És la primera vegada que el creixement es produeix per la creació de sucursals i no de noves cooperatives.

- La fusió es farà sense valorar actius ni passius. Més tard, això va crear algun problema, però si s'haguessin fet auditories prèvies, el projecte hauria estat impossible.
- Desapareix el retorn als consumidors, el percentatge sobre les compres que es retornava als socis consumidors en tancar l'exercici.
- S'implanta el retorn per als socis de treball, «proporcional a l'import total dels salaris, amb una participació màxima del 30% d'aquest import o un 40% dels resultats».
- Es reconeix l'existència d'una «comunitat de treball» i els socis s'incorporen a Lagun Aro.
- Es crea l'Assemblea de Compromissaris, constituïda per representants escollits per zones territorials.
- La Junta Rectora, avui Consell Rector, estava formada per dotze membres, deu representants dels socis consumidors i dos dels treballadors. Uns mesos més tard s'incorpora com a conseller el president del Consell Social.

A més d'aquests elements estructurals, n'hi ha uns altres de gestió, que val la pena destacar, com l'eliminació de les hores extres i la desaparició de qualsevol plus d'antiguitat en entendre's que el que és retribuïble és el lloc de treball i, en una expressió més col·loquial, que no s'ha de pagar ningú per fer-se gran.

El compromís solidari intern té la seva màxima expressió en el manteniment d'una escala retributiva 1-3, sense cap mena de compensació addicional, com el 50% per dedicació que rebien els directius en altres cooperatives.

Una configuració tan complexa com aquesta va tenir greus dificultats per ser aprovada formalment pel Ministeri de Treball, previ informe de l'Obra Sindical de Cooperació, l'assessor jurídic de la qual argumentava que ens havíem de decidir per fer una cooperativa de consum o una de treball, però que no ens encaparréssim en mistificacions que no tenien cabuda en la legislació vigent.

Aleshores, d'una vegada per sempre, vam aprendre que les lleis acaben recollint l'evolució social, de la qual cosa es pot deduir que primer són els canvis i només més tard arriba la cobertura legal. Amb Eroski ve néixer un nou model de cooperativa amb dos objectes cooperativitzats: el tradicional de les cooperatives de consum i el propi de les cooperatives de treball associat, fórmula que en la pràctica ha tingut algun recorregut a escala nacional, però no internacionalment, ja que ni tan sols ha estat acceptada conceptualment. Per a Eroski, però, era determinant donar-li al treball el valor que té, com a element de realització personal i de contribució al desenvolupament de la societat. Des de la perspectiva del treballador, el fet que el poder estigui en mans del capital o dels usuaris dels serveis —cooperatives

de consum tradicionals— resulta indiferent, ja que en tots dos casos és un assalariat sense poder de decisió.

El treball com a protagonista, juntament amb els socis consumidors, dona lloc a un concepte de propietat molt allunyat dels cànons habituals i té més similitud amb una mena d'usdefruit, ja que, un cop conclosa la relació societària, la possessió no es transmet a cap descendent i únicament es percep el capital aportat juntament amb els retorns capitalitzats. Un premi Nobel d'Economia va qualificar el model d'injust, ja que segons ell en el moment de la liquidació la quantia s'hauria d'actualitzar en funció del balanç real.

En tot el procés constituent i durant els primers mesos d'existència va ser imprescindible i determinant l'existència de la Caja Laboral, sense la qual no hauria estat possible viatjar a Alemanya i Suïssa per preparar la proposta final, ni elaborar els primers Estatuts ni el PLP (Pla a Llarg Termini), que contemplava els objectius a assolir i els mitjans per aconseguir-los en el període 1970-1975, primer quinquenni en el qual estava en joc el ser o no ser de l'experiència. A Caja Laboral tenien el coneixement legislatiu, organitzatiu i financer del qual encara no disposàvem en aquell projecte incipient.

Calia adquirir amb urgència els coneixements necessaris per dur a terme un projecte que reclamava nombrosos recursos, i per fer-ho només es podia buscar internament, ja que recórrer al mercat era prohibitiu a causa de la política retributiva. La retribució directiva estava molt allunyada dels hàbits del mercat, per la qual cosa es va optar per la promoció interna. Moltes persones van fer esforços extraordinaris, fora de les hores de treball, per adquirir els coneixements necessaris que els permetessin assumir majors responsabilitats.

Aquest progrés de les persones, que per una part es fonamentava en la vinculació societària recollida estatutàriament i, per una altra, en el model de gestió, malgrat que no existia formalment, ja reconeixia la igualtat bàsica de totes les persones i la seva capacitat per assumir responsabilitats creixents, dos aspectes que foren bàsics per afrontar la multitud de desafiaments que van anar sorgint.

Una mostra del paper central del treball i de la subsidiarietat del capital queda patent vint anys després del naixement, quan s'aborda el desenvolupament fora del territori originari mitjançant la creació de societats anònimes. Per tal de salvaguardar tant com fos possible el concepte del treball cooperatiu, es constitueix una societat gestora de participacions, GESPA, gràcies a la qual els treballadors assalariats poden mantenir un règim assimilat als cooperativistes, a través de la seva participació en el capital, en la gestió i en els resultats.

L'equilibri inicial entre consumidors i treballadors en l'òrgan de govern —deu representants dels consumidors i dos dels treballadors, tres si es considera el president del Consell Social— havia funcionat raonablement bé durant els deu primers anys de vida, però entra en

crisi l'any 1980. Es produeix un cisma en el Consell Rector i, dins d'aquest, entre els representants dels consumidors, amb enfrontaments i desqualificacions entre les parts que generen un clima de tensió i desassossec. Amb el temps, els treballadors, preocupats per la inestabilitat que hi regnava, reclamen més presència en l'òrgan en conflicte. Finalment es redacten uns nous Estatuts que s'aproven a l'Assemblea General corresponent, i s'estableix l'actual equilibri, amb presència paritària de consumidors i treballadors en els òrgans de la cooperativa.

La preocupació pel consumidor, no com a soci sinó en general, s'argumenta perfectament en l'article «Consumidores: 50 años de protagonismo», que destaca una actuació continuada al llarg de la història i des dels mateixos orígens, amb un ampli reconeixement social dins i fora de les nostres fronteres. Cal reconèixer, de tota manera, que va costar fer el trànsit des dels interessos com a soci, més centrats en qüestions relacionades amb la botiga, preus, gamma, atenció, etcètera, als del consumidor com a ciutadà, és a dir, tot allò relacionat amb les polítiques de protecció dels seus interessos.

Els inicis dels 80 són una etapa d'efervescència legislativa en els Parlaments espanyol i basc, tota vegada que s'acaba d'instaurar la democràcia i les comunitats autònomes comencen a donar les primeres passes. Tot està per regular i els partits polítics, també novells, han d'aprendre a correu. Se'ls presenta una ocasió propícia per ajudar-los a definir el tipus de societat que volen construir i Eroski s'incorpora a aquesta tasca amb un treball seriós i il·lusionat.

L'aprovació de l'Estatut del Consumidor basc dona lloc a una anècdota poc coneguda. Plantejada la nostra visió sobre el seu contingut, que fou acceptada per l'equip redactor, passa al Consell de Govern perquè l'aprovi, però aquest redacta un text radicalment diferent, que és el que tramet al Parlament. Es comença, per tant, de zero, però el treball intens, tossut i argumentat aconseguix que el text finalment aprovat s'assembla molt més a l'original que al presentat pel Govern.

La Llei General dels consumidors i usuaris, aprovada a Madrid el 1984, va tenir l'oposició frontal de certs agents al reconeixement de les cooperatives com a Associacions de Consumidors. Algunes entitats, com la Unió Nacional de Cooperatives, van creure que la tasca era impossible i van crear una Associació de Consumidors, ASGECO, amb els mateixos socis de les cooperatives. Eroski, però, va continuar insistint, convençuda que tenia raó, fins que es va aconseguir el reconeixement.

Encara que les actuacions en l'àmbit legislatiu van ser nombroses (lleis de comerç, Estatut Fiscal, lleis de cooperatives, etcètera), un fet rellevant fou l'aprovació de la primera Llei de cooperatives d'Euskadi, donat que hi havia una qüestió essencial que encara no estava resolta però que, poc abans de l'obertura del primer hipermercat a Vitòria, era imprescindible per al



desenvolupament d'Eroski: la venda a tercers. Fins aleshores, les cooperatives de consumidors només podien vendre als seus socis, aspecte que a Europa ja feia temps que s'havia resolt.

Les raons per autoritzar la venda a tercers sense cap limitació tenien molt de pes i filosòficament eren irrefutables: no es pot obligar ningú a ser cooperativista, condició que implica viure d'acord amb uns valors determinats, quan l'únic que es vol és comprar en un determinat establiment, potser per la senzilla raó que és el que està més a prop. Acceptades en principi les raons, com a contrapartida es plantejava que les cooperatives invertissin obligatòriament el 40% dels seus beneficis en bons emesos pel Govern basc. La batalla fou llarga, fins i tot tensa en alguns moments, però finalment es va aconseguir una llei favorable als interessos d'Eroski.

Pot semblar, equivocadament, que els èxits aconseguits en el desenvolupament legal fossin el resultat de la bona feina d'Eroski, però s'ha d'admetre que per molta que fos la insistència, per irrefutables que semblessin els arguments, sense la receptibilitat i la bona disposició dels polítics no s'hauria aconseguit res, ja que els agents socials i econòmics poden fer propostes i insistir en la seva validesa, però al final els que decideixen són els vots dels parlamentaris.

A més de salvaguardar els interessos propis, des d'Eroski sempre es van defensar posicions generals en pro de la llibertat d'actuació dels agents econòmics, sense les limitacions típiques referides a la llibertat d'establiment, horaris comercials, venda a pèrdua, etcètera, confiant que els ciutadans, des de la seva pròpia capacitat de decisió, acabarien definint amb la seva acceptació o rebuig el que realment desitjaven. No va ser fàcil i moltes vegades no es va aconseguir perquè, en general, prevalia —i crec que encara és així— la defensa d'allò establert enfront del que és nou, o diferent, i això malgrat les proclames a favor del valor de la innovació.

La intercooperació ha tingut un paper crucial en la vida d'Eroski, com queda ben reflectit en l'article corresponent. I sembla que havia de ser inevitablement així, ja que la fundació de la cooperativa n'és l'exemple més acabat i més radical: els seus protagonistes s'immolen perquè junts som més forts que separats i perquè perdre és un exercici necessari per guanyar. Per practicar la intercooperació cal ser generosos, ja que en posar en comú es renuncia a una part, més o menys gran, de la capacitat autònoma de decisió. Aquí rau la major dificultat i és el que ha dut al fracàs nombrosos intents.

Generalment la validesa dels acords s'analitza en funció de quant dono i quant rebo i, quan el saldo és negatiu, es multipliquen les crítiques al projecte i això malgrat la referència als valors en què es creu, com ara la solidaritat, la transformació social, una societat més justa i equitativa... Per més que resulti evident, és difícil descobrir que estar permanentment en el cantó dels que aporten més del que reben és un autèntic privilegi.

Respecte a les grans proclames, allò que de vegades es defineix com a finalitats, convé aplicar-los un coeficient corrector, potser una bona dosi d'humilitat, amb l'objectiu egoista de no caure més tard en la frustració quan, passat el temps, comparem allò que preteníem amb el que hem aconseguit. El cooperativisme es va oferir sense vergonya, no el de Mondragón, com la tercera via quan en el món capitalisme i comunisme pugnaven per desbancar al contrari.

N'hi ha prou amb aconseguir que una petita part de la societat pugui desenvolupar la seva activitat en empreses cooperatives en què s'actua des d'una visió social, una perspectiva ètica, un enfocament emocional i una visió econòmica diferent i més d'acord amb les aspiracions de les persones.

Tot just acabada de constituir, Eroski sol·licita l'associació a la Caja Laboral, com a precedent d'allò que amb el pas del temps s'ha transformat en la Corporación Mondragón. En els primers anys s'entra en contacte amb una cooperativa de consum de Madrid i immediatament es pensa en la possibilitat de crear una organització conjunta per fer compres en comú, elaborar conjuntament la revista del consumidor, productes de marca pròpia i intercanviar informació. En principi es comptava amb la cooperativa Bide Onera de Barakaldo, però no va arribar a signar els Estatuts reguladors del que es va anomenar ERCOP (Eroski, Coeba i la P per fonètica). Es va mantenir vigent fins a la desaparició de Coeba.

Als anys 90, quan es planteja el desenvolupament fora del territori originari, s'intenta un projecte d'intercooperació que acaba en fracàs. Com que es necessitaven socis inversors per poder afrontar un ambiciós pla d'inversions, es planteja a Euro Coop, societat que agrupa cooperatives de consum en un àmbit superior a la Comunitat Europea, la possibilitat que participin amb Eroski en el desenvolupament programat. La resposta fou que degut als Estatuts, cap societat no podia invertir fora dels seus respectius països. Més tard es va demostrar que hi havia fórmules, ja que les cooperatives italianes van acabar participant-hi mitjançant la creació d'una societat instrumental.

En aquella mateixa època i amb el mateix objectiu de desenvolupament conjunt es crea el Grup Eroski juntament amb Consum, societat cooperativa que aleshores actuava a València i Catalunya. La relació amb Consum era anterior però assoleix la màxima expansió amb la creació del Grup Eroski, amb una direcció estratègica unificada, arribant-se a utilitzar la marca Consum i a substituir Eroski en els supermercats d'aquesta cooperativa. La aliança va durar prop de catorze anys.

El pes femení a Eroski em resulta emotiu i comprovo l'avenç registrat amb el pas del temps. És molt destacable el fet que el Consell de Direcció sigui paritari, però ho és més perquè la raó no és una política de quotes, sinó la capacitat de les persones. Al començament no hi havia tanta sensibilitat, tot i que el principi d'una persona un vot, sense que influeixi el

gènere, la retribució en funció del lloc de treball i, en definitiva, la igualtat de les persones han estat suports bàsics del projecte.

Convé recordar que durant els primers anys gairebé totes les responsables de botiga eren dones i que la majoria van arribar a ocupar càrrecs de més responsabilitat, tant pels seus coneixements com pel seu compromís amb la cooperativa.

### **Sobre el futur**

Dir alguna cosa raonable sobre el futur des de la distància i l'allunyament del projecte resulta, com a mínim, arriscat. Els articulistes tampoc no hi dediquen molt d'espai, però el compromís adquirit obliga i no s'ha de defugir, malgrat el desconeixement de la situació de partida i, en particular, dels darrers deu anys, en què es modifica la corba històrica i es passa d'un llarg període de progrés a un altre de regressió.

La pèrdua de quota de mercat, la reducció dels llocs de feina, la venda d'actius i les pèrdues acumulades són les úniques dades a l'abast del comú dels mortals gràcies als mitjans d'informació generals, clarament insuficients, excepte per certificar l'evidència d'una crisi profunda que afecta el 20% dels cinquanta anys transcorreguts des que va començar l'experiència.

Si, com es diu a l'article sobre l'empresa cooperativa, l'èxit d'una empresa requereix dos elements essencials, una bona estratègia i aplicar-la adequadament, es pot deduir que no hi ha hagut encert a l'hora de triar les estratègies i qui sap si també en la seva aplicació, i en aquestes àrees la capacitat de decisió depèn del grau de responsabilitats assumides, és a dir, no és igual per a totes les persones.

D'un model d'empresa cooperativa que considera les persones treballadores com una de les seves raons de ser, en el qual progressen mentre duen a terme la seva activitat professional, en el qual les decisions es prenen democràticament, en el qual el capital no té capacitat de decisió, en què les retribucions són molt més equitatives, en què les persones són iguals en drets, i en què la dona té un paper central i en creixement, no es podria esperar que fos molt més eficient que qualsevol altre model diferent?

I en parlar d'eficiència s'està pensant en coses molt bàsiques, com ara venda per metre quadrat, venda per persona, rotació d'actius, rendibilitat, imatge en la societat, etcètera. Si malgrat els diferencials del model la realitat demostra que no s'assoleix la relació esperada de causa-efecte, està clar que caldrà repensar moltes coses, incloses algunes que fan referència al model mateix.

El futur no serà fàcil, però de fet mai no ho ha estat. En el mercat hi ha competidors molt potents i n'apareixen de nous que busquen posicionar-se des de propostes molt innovadores. El cooperativisme de consum no passa pels seus millors moments arreu del món i en la

majoria dels països europeus ha perdut els llocs de privilegi que havia ocupat en el passat. Malgrat tot, però, Eroski té espai per mantenir un bon posicionament.

Des de la perspectiva estructural es poden considerar dos eixos la concepció històrica dels quals presenta una certa debilitat:

- Òrgans de govern.
- Finançament.

L'elecció democràtica dels Òrgans de Govern, Consell Rector, constitueix una de les essències del model, però es podrien establir requisits per presentar-se com a candidat. La funció de govern és complexa i no n'hi ha prou amb qualsevol tipus de coneixement. No sembla massa raonable que hi hagi moltes més exigències per accedir a qualsevol lloc de gestió, fins i tot de nivells intermedis, que per assolir la condició de conseller.

Donat el paper que en el desenvolupament empresarial té el coneixement, seria una bona mesura que s'incorporessin al Consell, per decisió del mateix òrgan, persones amb una àmplia experiència en gestió empresarial i amb èxits reconeguts al llarg de la seva carrera professional.

Pel que fa al finançament, tenir com a socis persones que viuen exclusivament dels seus treballs és un hàndicap respecte d'altres models. Cal buscar noves fórmules que permetin la incorporació de capitals exteriors i que reforcin l'autonomia de la cooperativa.

Pel simple fet d'esmentar aquestes dues qüestions segur que es plantegen molts interrogants sobre la conveniència d'abordar temes que poden afectar el nucli del model. Cal tenir en compte que les empreses amb un fort suport ideològic corren el risc de convertir-se en esclaves del seu passat. La mateixa legitimitat que va emparar els pioners per trencar amb la història que els precedia empara els qui, en actiu avui a la cooperativa, hauran de fer el millor per assegurar el futur. Els canvis produïts els últims cinquanta anys han estat molts i molt importants i encara ho seran més els que venen de camí, i per tant pensar que alguna cosa és immutable no deixa de ser una creença estèril. Cal conservar el que convingui i canviar la resta, convençuts que el pas del temps fa trontollar tots els supòsits.

Més enllà del que és estructural, s'hauran de tenir en compte els canvis en el comportament del consumidor, observant-ne millor la conducta i no tant analitzant-ne les respostes que dona als qüestionaris. Contràriament al que en primera instància podria semblar una evidència, sembla que no valora massa la capacitat de triar i que fins i tot l'abundància, més que donar-li llibertat li produeix incertesa, potser per la quantitat d'opcions que es veu obligat a rebutjar. Conèixer amb precisió els comportaments del consumidor i respondre millor que altres a les seves expectatives continuarà sent determinant.

S'ha d'actualitzar el rol que sempre ha jugat Eroski en la defensa dels drets dels consumidors, complementant la visió tradicional de persona que s'alimenta i es preocupa per la seva salut amb la imatge d'un ésser sorprès que no aconsegueix entendre la major part de les coses que l'envolten, ni les infinitament petites ni les immensament grans, ni els avenços tecnològics que utilitza, ni què suposa la robòtica, ni la intel·ligència artificial ni com emprar la gran quantitat d'informació que l'anorrea tothora. Si algú el pogués ajudar a situar-se en aquest maremàgnum des de la seva llibertat, contribuiria a fer una tasca impagable.

Convindria reforçar la comunicació amb la societat i destacar la manera de ser que fa d'Eroski una empresa diferent, tal com es posa de manifest en els articles d'aquest bloc. A la nostra societat hi ha molta gent partidària de la disminució de les desigualtats, que les diferències entre uns i altres no siguin tan abismals, que els treballadors siguin més que mà d'obra contractada, que participin en les decisions, que una part important dels beneficis de les empreses es capitalitzin, etcètera.

A tot això, a aquesta millora de la societat tan compartida per un gran percentatge dels ciutadans, hi contribueix Eroski des de la definició teòrica i des de l'exercici pràctic. Una conseqüència real d'aquests principis és que, sigui quina sigui la xifra de beneficis, a Eroski ningú no es farà mai ric, circumstància que sí es dona en altres tipus d'empreses. Malgrat que sempre hi ha una diferència entre allò que els ciutadans confessen i com actuen, és possible que una informació més àmplia, sense falsos pudors, sense desqualificacions envers altres maneres de fer, acompanyada d'una oferta excel·lent en la relació qualitat-preu, tingués un saldo positiu a l'hora d'adoptar les decisions de compra.

Siguin aquestes aportacions més o menys vàlides, el que està clar és que el futur en cap cas serà una simple extrapolació del passat i que els socis d'avui tenen el dret i l'obligació de construir aquest futur d'acord amb les seves conviccions, sense sentir-se, en cap cas, esclaus de l'herència rebuda.

# 1.1

## Elogi de l'empresa cooperativa

**Emilio Cebrián**

*Director Social (2001-2017)*

**Eva Ugarte**

*Directora de Màrqueting*

**Leire Mugerza**

*Presidenta del Consell Rector*

**Dominique Thion**

*Director d'Eroski a França (1991-2011)*

*Molta gent petita, en llocs petits, fent coses petites,  
pot canviar el món.*

**Eduardo Galeano**

---

L'origen d'Eroski és el cooperativisme de consum. Eroski neix de l'associació dels consumidors. Integrar els treballadors com a socis és una decisió posterior. I la paritat de consumidors i treballadors en el govern es produeix encara més tard. El cert, però, és que, durant la major part de la nostra existència, en el model conviuen dues comunitats de socis: consumidors i treballadors, que governen l'empresa en règim de paritat. Un projecte autogestionat que ha d'integrar amb harmonia dos interessos sovint contraposats, però que de vegades es pot intentar fer que siguin complementaris: consumidors i venedors; clients i comerciants.

Amb el temps, la visibilitat i el reconeixement del soci consumidor entre els socis de treball han anat disminuint, fet no presentit ni volgut. Les raons són variades i potser la més rellevant hagi estat la progressiva desaparició de les necessitats i circumstàncies socials que van propiciar el naixement de l'associacionisme de consum. La societat evoluciona, i tot i que els moviments associatius continuen tenint atractiu per a una gran part de la ciutadania, la veritat és que la inquietud associativa es canalitza cap a altres àmbits (culturals, esportius, ONG, moviments pseudopolítics...), a atendre altres necessitats i amb altres finalitats, moltes d'elles, possiblement, amb una menor intenció de transformació social.

Però hem de destacar l'altíssima contribució que Eroski ha fet a l'objectiu bàsic de la «transformació social» que dona sentit a les cooperatives. No ha consistit només a destinar recursos econòmics, com avui fan totes les empreses, cooperatives i no cooperatives, per millorar l'entorn socioeconòmic en què participen; ni a generar llocs de feina, ni a desenvolupar l'activitat empresarial amb responsabilitat i respecte al medi ambient o l'entorn local, que també. La transformació social a la qual hem contribuït és «fent empresa cooperativa». Ajudar a millorar la realitat no només per aconseguir objectius nobles, sinó per concebre la innovació social com un procés permanent de canvi; una orientació a la millora derivada del seu model socioeconòmic, les seves exigències formals i els seus fonaments ideològics. Un enfocament, no exempt de certa utopia, per contribuir al desenvolupament permanent de la societat en la qual opera, una manera pròpia d'entendre la societat i exercir així una forma d'actuar útil i coherent.

Si mirem enrere, podem dir que fa cinquanta anys el nostre funcionament educava en democràcia —una persona, un vot—. Aleshores, com també ara, la d'Eroski fou una cultura democràtica i solidària, quan no hi havia res similar en el nostre entorn, que vivia en un règim polític, familiar i cultural autoritari.

La nostra principal fortalesa resideix, precisament, en aquest model empresarial que ens dona uns graus de legitimitat i coherència que, fins i tot amb importants inversions en notorietat, no assoleixen la resta de les empreses no cooperatives.

Vivim en un mercat competitiu i per obtenir del model cooperatiu una fortalesa addicional a la correcta estratègia, perquè sigui una palanca decisiva en la diferenciació competitiva, aquest model s'ha d'encarnar en la força dels seus socis. Donar valor i sentir orgull per allò que ens habilita i ens fa millors i diferents reforça la identitat i en conseqüència la competitivitat. Eroski té dins seu tots els ingredients per continuar sent, en l'enfocament de transformació social que li va donar sentit, una empresa líder i amb una notorietat reconeguda.

### **OBJECTIU: BENESTAR SOCIAL**

Les cooperatives tenen avui una nova oportunitat d'aportar prestigi al concepte d'economia social, alineant-se amb la idea que l'ésser humà no és simplement un mitjà. Si l'empresa és, com s'acostuma a dir, una aventura humana, encara ho és més en la dimensió cooperativa, en la qual els responsables encarnen, transmeten i adapten constantment en la seva vida quotidiana valors socials i morals. Darrere del treball hi ha un projecte de benestar social, no la cotització en borsa, els interessos d'una família propietària o el rendiment dels fons de pensions, sinó el retorn social. Hi ha un projecte de benestar empresarial, el capital està al servei de l'empresa, dels treballadors, i no al contrari. Hi ha uns criteris d'equitat i una proporció justa en la situació social i salarial.

Les dones i homes que treballem a Eroski som conscients de tot això, que cooperar és mostrar solidaritat, fins i tot amb aquells que no coneixem.

Perquè una empresa tingui èxit calen dos elements essencials: una bona estratègia i aplicar-la de manera adequada. Avançar en la bona direcció amb fermesa i decisió. La condició cooperativa no suplanta cap d'aquests dos elements. El model d'empresa, cooperatiu o no, no atorga *per se* l'èxit. Són les persones, els equips que governen i dirigeixen l'empresa, els qui fan naufragar una estratègia encertada o en reconduïxen una de descaminada. Si les persones no la impulsen, no la desenvolupen o no s'hi comprometen, l'estratègia, senzillament, fracassa perquè no ha superat l'estadi d'allò que en teoria es bo. Requisit doblement necessari si es tracta, com en el nostre cas, d'una empresa de serveis amb milions de clients als quals ha de respondre i interessar.

La cooperativa és un sistema de participació molt potent, de recollida d'opinions, de formació estesa, que afavoreix la integra-

ció de les persones en l'estratègia. La persona s'apropia de l'empresa. Cal donar explicacions i atendre discrepàncies, degut a la condició de socis. Això fa més fàcil que la persona participi de l'estratègia. I d'això es tracta.

I els nostres líders ho saben molt bé: les persones amb les quals es relacionen són sòcies. Qui lidera una empresa com aquesta ha de saber que els qui hi treballen tenen potestat per decidir sobre qüestions molt rellevants per al funcionament del negoci, econòmicament i empresarialment. Això dona una personalitat molt marcada.





Membres del Consell Rector, 1986.

En el model cooperatiu les persones poden desenvolupar, millor que en altres, els elements motivacionals amb un major rang, els menys tangibles però els més poderosos: la participació en el treball, el desenvolupament personal i el sentit de l'autoresponsabilitat, el treball en equip, el compromís amb els altres, la solidaritat...

La forma jurídica exigeix tot això i la regulació interna ho ha de fer possible. I malgrat que és insuficient per aconseguir que el model sigui «emocionalment cooperatiu», s'ha d'admetre que, en aquest sentit, la condició jurídica és determinant i imprescindible. A la cooperativa, el govern i la gestió, és a dir, els processos de presa de decisions, l'exercici de l'autoritat i el poder, l'accés a la informació, etcètera, es fan necessàriament d'una manera més inclusiva quant a les persones en comparació amb la resta d'empreses, i això, per si mateix, atorga una potencialitat superior.

Però no n'hi ha prou només amb l'aspecte jurídic. Molt sovint, internament es té la percepció que la «condició cooperativa» apel·la a la part més sublim, ideològica i emocional de les persones sòcies, i que aquesta simple condició s'ha de notar (i exigir-se) sense més; com si pel fet d'estar batejat ja es fos un practicant fervorós de per vida.



Junta preparatòria de socis treballadors el 1979.

La condició d'empresa cooperativa ha d'impregnar el desenvolupament del que en la capitalista s'anomena «relacions laborals». En el model cooperatiu no s'ha d'aspirar a tenir les millors relacions laborals (expressades en condicions avantatjoses), sinó a tenir permanentment un marc de relacions laborals madures i responsables i, si a més són millors que d'altres, fantàstic. Aquestes relacions són el resultat de la implicació i participació dels seus protagonistes en elles, una participació exigent en la qual s'ha de ser capaç de conciliar el bé comú (l'empresa de tots) amb els legítims interessos individuals.

La participació és, d'acord amb la nostra experiència, una de les manifestacions més poderoses del model cooperatiu. En els entorns on existeix i es fomenta la participació, es donen les millors expressions de responsabilitat i compromís. La participació és una aspiració humana inesgotable, tot i que de vegades és demandada sense ser conscients del compromís que suposa exercir-la (la participació sense compromís no es participació). Tot i així, com s'ha dit, en una cooperativa la participació no s'ha de reduir només al capital, govern i resultats. Va més enllà. Perquè les persones aspirem no només a què les coses siguin justes i equitatives en l'àmbit global, també volem participar per aconseguir que ho siguin en un

àmbit més proper, volem identificar quin és el sentit de la nostra contribució i poder singularitzar-nos dins d'un projecte col·lectiu. La democràcia és més que votar cada cert temps els representants que governen.

La responsabilitat, característica exigible al membre d'una cooperativa, s'aconsegueix concedint l'espai necessari per exercir-la. I habilitant els processos per tal que es pugui produir. No és un permís, sinó un dret. Les persones i els equips actuen amb responsabilitat quan, a més d'exigir-la, la poden exercir i se'ls respecta aquesta responsabilitat. En aquest aspecte, i especialment en els últims anys, hem donat prou mostres d'aquesta maduresa. Arran de la crisi del 2008, ens hem demostrat que aquesta autoresponsabilitat no és casual ni espontània.

Evidentment hi ha graus i fins i tot contradiccions, però a Eroski el model cooperatiu ha intentat avançar al llarg del temps i anar fent bones aquestes tres distincions:



Actualment el model ha de millorar, més en uns aspectes que en d'altres. Però la necessitat de millora no significa que sigui dèbil o anacrònic. L'empresa cooperativa respon a un disseny carregat d'aspiracions profundes que no desapareixeran mai. A Eroski també sorgeixen frustracions quan no s'assoleixen les ambicions formulades, però l'autèntic fracàs seria deixar d'intentar-ho.

El projecte de «cooperativitzar» el grup confirma la nostra elecció definitiva a favor del sistema cooperatiu: ens proposem transformar jurídicament i funcionalment en cooperatives les societats de capital participades per Eroski. Un grup de règim cooperatiu ofereix, almenys, dues virtuts: una validesa provada i un registre cultural homogeni a tot el perímetre. No només coneixem els condicionants i el procés per a la implantació efectiva, també està demostrat que fora de les fronteres històriques d'Eroski el model ha estat autènticament mobilitzador i d'èxit. Hem de continuar aspirant que tot el nostre perímetre sigui cooperatiu, aprenent del passat i, per tant, triant el moment oportú per a la transformació.

De cara al futur, hem de revisar el model pel que fa a la relació de l'empresa cooperativa amb el soci-client-consumidor. En els nous temps, l'empresa no s'ha de reinventar des de si mateixa, sinó que la reinvençió, l'aprofundiment del model d'empresa, ha de néixer dels nostres clients, de les seves aspiracions i beneficis esperats.

La nostra posició és radicalment favorable a l'empresa cooperativa també perquè la proximitat i l'interès per les persones cooperativistes, des dels equips de botiga fins als directius, lliga bé amb aquest nou soci-client-consumidor. Perquè el posicionament estratègic que estem construint a Eroski, que posa el focus en la diferenciació, serà més senzill d'abordar gràcies a la cultura d'empresa, perquè els equips que integren Eroski ho senten així i hi remen a favor.

En definitiva, una empresa diferent, una empresa la base de la qual són les persones satisfetes, ja siguin consumidors o treballadors, construeix avantatges competitius des d'aquesta posició, triant aquelles línies que facin que siguem la botiga preferida on comprar.

Viure l'orgull d'empresa, sentir dolor en els mals moments i

### EMPRESARIALMENT SOSTENIBLES

Una ment cartesiana diria que no hi ha cooperativa si abans no hi ha empresa.

L'experiència demostra que sempre ha estat així. Si necessitem alguna prova, n'hi ha prou amb observar les cooperatives de consum europees (cooperatives de consumidors) i avaluar fins a quin punt l'estatus cooperatiu no eximeix de cap manera aquestes empreses d'estar en el mercat i, més encara, de poder respondre amb pertinència i rapidesa a les expectatives i mutacions d'aquest mateix mercat.

En efecte, fa molt de temps que el consumidor-client ja no està disposat a plantejar-se si en algun moment hi va haver alguna diferència entre una tenda «capitalista» i una de «socialista», en el sentit d'una organització social diferent quant a les relacions entre l'empresa i els seus empleats, els seus clients (consumidors) i el seu entorn econòmic i social.

És més, les cooperatives s'han de comprometre a dur a terme aquestes evolucions amb més anticipació i determinació que una empresa no cooperativa, ja que no hi ha dubte que, en aquestes situacions, l'estatus cooperatiu, que comporta valors socials i humans particularment forts, crea un antagonisme entre les mesures necessàries a prendre i els efectes d'aquestes mesures en els seus valors.

A més, com qualsevol empresa, la cooperativa només se salvarà en la recerca indispensable del seu rendiment econòmic. Aquest li permet garantir i mantenir la independència financera, condició indispensable per a la recerca d'una organització social diferent. Això requereix ser i seguir sent competitiva i buscar constantment la necessària rendibilitat.

Per lluitar i sobreviure en un entorn econòmic que és aclaparadorament, si no exclusivament, liberal i capitalista, l'orientació gairebé obsessiva cap als resultats ha de ser més marcada tant més que es tracta de preservar i millorar un patrimoni col·lectiu i intergeneracional.

Per tant, el model hauria de ser incansablement «cooperatiu» en l'organització social de l'empresa, i implacablement «capitalista» en la seva lluita economicocompetitiva.



Assemblea General, 2015.

satisfacció pels assoliments, és comú en les persones implicades. Ens fa més forts per afrontar un futur millor.

### **Singularitats del model**

La nostra particular estructura i composició dels òrgans de govern i de direcció ha fet possible l'assoliment de fites importants al llarg de la nostra història. I en aquest èxit ha estat fonamental l'autogestió de socis treballadors i socis consumidors. Parlem de persones, del fet que el que ens caracteritza és, sobretot, que la persona està en el centre de tot. És l'element nuclear i allò que ens diferencia quan ens comparem amb altres empreses —estratègia i lideratge en tenim totes, i si parlem de cooperatives, el tracte proper i directe, el foment de la participació, continua sent el nostre fet diferencial.

Convertir la persona en el punt essencial del projecte no s'aconsegueix amb una simple declaració, sinó mitjançant fets mantinguts al llarg del temps, tant en els bons temps com en els dolents. Cada col·lectiu tria amb els seus vots i per a un període limitat les persones que han d'exercir el govern, i un cop constituït l'òrgan rector aquest treballarà per al bé de la

### ALGUNS TRETS DEL COOPERATIVISTA

El format cooperatiu reproduceix persones generoses. El retorn a la societat de part dels beneficis es viu amb moltíssima naturalitat. O la contribució als fons de la Corporación Mondragón. Són derrames que mereixen poc debat. De la mateixa manera que aspectes com el suport als productors locals ha estat una demanda promoguda pels equips de les botigues.

El cooperativista d'Eroski parla en primera persona del plural, i costa escoltar la primera del singular (jo, mi). És quelcom cultural, i enganxa. Som part d'un projecte col·lectiu.

El cooperativista és crític, des del coneixement i la responsabilitat. Entén el debat, critica, construeix. Aquí no s'escolta gaire dir «què passa» i molt «què fem». És fruit d'una cultura de la participació que fa que l'alta direcció es reuneixi amb l'últim soci per preguntar-li cara a cara i generar alguna cosa millor que inclogui a tothom. Això és excepcional en el món de l'empresa.

En el territori cooperatiu, les principals cruïlles socials són aprovades per tothom i ratificades per la direcció de l'empresa. És indubtable que en la nostra trajectòria hi ha hagut períodes més crítics, però la història més recent, marcada per la crisi, ens diu que els socis treballadors han sigut responsables, madurs, i col·lectivament molt generosos. Es vota, i fins i tot en qüestions difícils que afectaven l'economia individual, s'han obtingut àmplies majories que han facilitat la reassignació dels recursos i la reconducció dels resultats.

Una bona part dels membres d'aquesta comunitat se sent orgullosa de construir i compartir aquesta cultura.

cooperativa i no dels interessos d'un determinat tipus de soci. Junts per a un objectiu: deixar, en acabar el seu mandat, una cooperativa millor per al futur. Una cooperativa que s'adeqüi als temps, a les regles de joc del mercat en què opera, però sense perdre de vista per a què fou creada. Un Eroski de persones propietàries que aporten el seu temps i treball per satisfer els socis clients, contribuint alhora a un repartiment més equilibrat de la riquesa. Tot el que generem com a empresa és distribuït per reforçar el projecte, la retribució als socis de treball i la solidaritat amb l'entorn.

En els temps de crisi, en les decisions transcendents, les persones sòcies sempre han optat per l'interès del que és col·lectiu, per sobre dels interessos individuals, fent possible generar més rendibilitat a l'empresa amb l'objectiu de reinvertir en la cooperativa. I per a això una premissa és mantenir i respectar la independència de cada òrgan de govern de la cooperativa, potenciar la crítica constructiva i escoltar els qüestionaments que siguin a favor del projecte col·lectiu, també quan els temps són favorables.

Les persones que accepten aportar el seu treball i el seu temps a aquest model han de ser conscients d'on són. L'objectiu ha de ser generar projectes sostenibles empresarialment per repartir la riquesa, i les decisions han de ser coherents i estar enfocades vers el benefici col·lectiu i no l'individual, malgrat que això pugui fer que de vegades siguin difícils d'entendre. Les cooperatives no són instruments perquè els propietaris es converteixin en accionistes que només busquen fer-se



Membres del Consell Rector, 2015.

cada dia una mica més rics individualment. Una empresa no sostenible empresarialment no té futur, però una cooperativa sense cooperativistes tampoc; una gestió de la cooperativa ha de trobar sempre l'equilibri entre ambdós factors. Això fa que sigui un projecte més difícil, per la necessitat de buscar aquest equilibri, però també fa que moltes persones se sentin part d'aquesta manera de fer diferent que busca més enllà de la rendibilitat del capital, que està orientada a la transformació social i els valors de la qual coincideixen amb els que demana la societat d'avui, amb més justícia social i molta més solidaritat. Aquest valor, que va més enllà del que és material, és el que marca la diferència. Fer realitat això ha de ser el que faci que ens diferenciem de les altres alternatives existents per treballar i comprar.

---

# El diferencial de l'empresa cooperativa

Aitzol Loyola, Ainara Udaondo, Leire Uriarte

LANKI, Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea

## Un apunt previ

**E**n aquest article fixarem la mirada en el model d'empresa cooperativa. Què suposa ser una empresa cooperativa? Quines són les seves principals característiques i trets d'identitat? O, dit d'una altra manera, què diferencia l'empresa cooperativa d'altres tipus d'empreses? A quines dificultats i reptes s'enfronta el model cooperatiu? Es tracta d'una fórmula obsoleta o, ben al contrari, amb projecció de futur? Aquestes són algunes de les preguntes que han guiat la nostra reflexió.

Abans d'endinsar-nos en el gruix de l'anàlisi, voldríem apuntar dues consideracions per comprendre i emmarcar millor l'enfocament del nostre article.

En primer lloc, hem de precisar quin model d'empresa cooperativa hem agafat com a referència per elaborar aquest treball. El cooperativisme, lluny de ser un model homogeni, engloba expressions i pràctiques molt diverses. Hem optat pel model cooperatiu bàsic com a objecte d'anàlisi per aprofundir en les claus de la fórmula d'empresa cooperativa. Per què? Primer, per la seva referencialitat a escala mundial, i segon, pel

fet que Eroski, a més de formar-ne part, respon a aquesta manera d'entendre i practicar el cooperativisme. D'aquesta manera, l'anàlisi que oferim en aquest text pretén ser vàlid per enquadrar i entendre Eroski com a empresa cooperativa i per oferir algunes claus per a tots aquells que busquen un model de referència inspirador en l'àmbit cooperatiu.

En segon lloc, partim d'una idea determinada d'empresa cooperativa: les cooperatives són projectes socioempresarials. Què suposa aquesta concepció? Per un cantó, que la cooperativa és una empresa, i, per tant, ha de respondre ineludiblement als requisits de la lògica empresarial aplicable a qualsevol tipus d'empresa. Però, per altra banda, que es tracta d'una manera diferent de fer empresa, basada en una sèrie de valors que transcendeixen una concepció simplement empresarial. En efecte, les cooperatives són empreses que combinen la rendibilitat i l'eficàcia empresarial amb la pràctica de valors com la solidaritat, la democràcia o el compromís amb l'entorn.

Partint d'aquesta definició, el treball que presentem a continuació posa el focus en



aquelles característiques pròpies d'aquesta forma d'entendre i practicar l'empresa, agafant com a referència d'anàlisi el model cooperatiu basc.

### **Caracterització del model d'empresa cooperativa**

#### **La cooperativa com a equilibri entre eficàcia empresarial i valors cooperatius**

Hi ha alguna cosa consubstancial a la fórmula d'empresa cooperativa: la necessitat de conjuguar constantment diversos trets, a vegades contraposats. L'equilibri, la síntesi de diferents elements, està en la mateixa definició de la cooperativa. L'expressió més nítida d'aquesta característica la trobem en el fet d'haver d'articular l'equilibri entre eficàcia empresarial i valors cooperatius. És un exercici complicat, que requereix atendre sempre les exigències empresarials i alhora posar en pràctica els valors cooperatius. Difícil, sens dubte, però probablement una de les aportacions més rellevants del model d'empresa cooperativa basca. La constatació, en la pràctica, que es pot ser empresa eficaç i sostenible en el temps, mantenint i practicant una sèrie de valors ètics.

En aquest sentit, les cooperatives, amb els seus assoliments i límits, suposen un testimoni pràctic i real per intentar humanitzar l'economia i l'àmbit de l'empresa. Remarquem això de pràctic i real. Perquè el cooperativisme no es queda en la mera

declaració de valors, sinó que desenvolupa mecanismes concrets per a la seva operativització. I ens sembla que és una aportació de gran valor. La pràctica és sempre més imperfecta que l'ideal, però és aquí on la idea adquireix el seu veritable valor.

De cara al futur, les cooperatives hauran de seguir conjugant l'equilibri entre la part empresarial i la cooperativa en un escenari cada vegada més complex i exigent. El model d'empresa cooperativa té per davant un doble desafiament. Per una banda, hi ha en joc, més que mai, la sostenibilitat empresarial. En l'actual escenari econòmic el primer repte és, sens dubte, seguir constituint projectes empresarials amb bases sòlides (negocis de major valor afegit, finançament progressiu, creixent qualificació dels treballadors i treballadores...). Es tracta d'una missió de mires àmplies.

Però el model cooperatiu també té un segon desafiament que no podem obviar: alimentar i reinventar el que és purament cooperatiu. L'empresa cooperativa ha de seguir treballant i actualitzant els valors que la defineixen. Més encara en un context social que demana propostes innovadores i més humanes en el terreny econòmic. Sense alimentar l'aspecte cooperatiu es corre el risc de diluir-se i perdre la identitat. A més, en un context en què els intangibles tenen un valor molt important en l'àmbit empresarial, treballar la identitat cooperativa pot suposar

un avantatge competitiu respecte d'altres models d'empresa. Considerem que desenvolupar l'aspecte cooperatiu és un factor determinant per construir empreses més sòlides. El segon repte és, per tant, aprofundir el diferencial cooperatiu i promoure projectes socioempresarials amb identitat.

### **La cooperativa com a pràctica de democràcia empresarial**

Un dels diferencials més evidents respecte a d'altres tipus d'empreses és el caràcter democràtic de les cooperatives. El model cooperatiu implementa la pràctica de la democràcia en l'àmbit de l'empresa, i col·loca en mans dels protagonistes (treballadors, consumidors, usuaris, etcètera) el poder de decisió. Degut a aquest plantejament, el capital, al contrari del que passa a la majoria de les empreses, deixa de tenir la sobirania en l'organització. En què es concreta tot això?

En primer lloc, en una determinada arquitectura democràtica. Les cooperatives exerceixen la democràcia directa a través de l'assemblea general, que integren la totalitat dels socis i sòcies; i la democràcia representativa, a través de la delegació en els òrgans de govern, els membres dels quals són escollits democràticament pels socis i sòcies.

En segon lloc, en el concepte de soci-treballador, que engloba una doble condició: suposa ser treballador i copropietari de l'empresa alhora. En les cooperatives

que integren socis de treball, com és el cas d'Eroski (fet inusual en les cooperatives de consum que hi ha al món), els socis treballadors participen en tots els nivells de l'organització: en la propietat, en els resultats, en el lloc de treball i en l'àmbit institucional. De fet, les cooperatives ens ofereixen la possibilitat de desenvolupar un model de participació integral en l'àmbit de l'empresa. Unint la capacitat de decisió institucional amb la possibilitat de promoure models de gestió participatius en l'organització del treball, es fa factible el desenvolupament d'un model de participació complet i coherent, que integra la participació en la presa de decisions i la participació en el treball diari. El «com» treballem té el poder d'avaluar i reforçar els principis democràtics, o viceversa.

La democràcia és inusual en l'àmbit empresarial. En aquest sentit, malgrat que sigui una pràctica imperfecta, és important l'aportació que fan les cooperatives en aplicar lògiques democràtiques en l'àmbit econòmic. A més del valor i innovació que té en si mateix el fet de democratitzar l'empresa, des d'una mirada més global, dur la idea i la pràctica de la democràcia a l'àmbit economicoempresarial suposa un important avanç per caminar cap a un paradigma de democràcia més ampli que abasti, més enllà de la vida pública, altres àmbits fonamentals per al desenvolupament de l'ésser humà i de la societat.

Tanmateix, les cooperatives són organitzacions complexes, i la pràctica de la democràcia té els seus límits i dificultats. L'ecosistema de governança cooperativa requereix una democràcia de qualitat, que combini la participació amb l'eficiència. Les cooperatives tenen davant importants reptes en la pràctica de la democràcia empresarial. Apuntem algunes idees en aquesta direcció.

Per una banda, cal renovar i innovar les estructures adaptant-les a la dimensió i característiques de cada cooperativa. Fa falta creativitat per innovar en la part institucional, en les vies de participació existents. Però, per altra banda, més enllà d'una estructura formal que faci viable la democràcia, és imprescindible treballar la cultura cooperativa i el lideratge. Potser és aquest el punt en què les cooperatives tenen un major dèficit. És necessari que els òrgans socials i directius entenguin i exerceixin el seu rol en aquest ecosistema d'acord amb un lideratge cooperatiu. Per a això, la capacitat és fonamental, tant en l'aspecte tècnic com en l'humà. A més, és urgent reforçar el sentit de pertinença i la concepció de soci com a copropietari de l'empresa: un subjecte format i informat, conscient dels seus drets i responsabilitats en el desenvolupament del projecte socioempresarial. En definitiva, treballar cap a una cultura participativa, basada en la corresponsabilitat i potenciada a través del lideratge cooperatiu.

### **La cooperativa com a organització basada en la persona**

Qui no ha sentit mai que les empreses són organitzacions basades en les persones? Avui dia, tots els models d'empresa s'identifiquen amb aquesta definició i, sens dubte, les empreses són organismes vius el principal element de les quals són les persones. Però què significa això en un model d'empresa cooperativa?

Hem de recordar que el principal impuls del cooperativisme fou crear estructures empresarials i organitzatives que responguessin a la dignitat de la persona. La persona i la seva dignitat es col·loquen davant de tot. Des d'aquesta inquietud es va desenvolupar el model d'empresa cooperativa, amb la intenció de respondre a les necessitats de les persones a través de la seva implicació i protagonisme, en cooperació. Podríem dir que en el model cooperatiu les persones són les impulsores, les protagonistes i destinatàries de l'activitat econòmica. Des d'aquesta òptica s'ha entès la centralitat de la persona en el model cooperatiu.

Per una part, en la concepció cooperativa hi ha una idea determinada de persona o subjecte: persones lliures, madures, protagonistes i cooperadores. Les cooperatives només són viables sobre la base d'un perfil de persona que decideix assumir la responsabilitat de tirar endavant, en cooperació amb altres, un projecte col·lectiu. D'aquesta

manera, la cooperativa, més enllà d'una fórmula jurídica o organitzativa, és sobretot una cultura, una manera de fer i entendre l'empresa protagonitzada per subjectes, que ha de ser alimentada constantment. Som radicals en aquesta afirmació: no hi ha empreses cooperatives sense cooperativistes.

Per altra part, el paradigma cooperatiu, malgrat les seves limitacions, ha contribuït històricament a donar resposta a les necessitats i al desenvolupament de les potencialitats de l'ésser humà. Ha estat una resposta vàlida per atendre les necessitats materials immediates; s'ha contribuït a l'autoemancipació de les persones a través de la promoció de models econòmics basats en la idea de la democràcia; s'han invertit recursos en la capacitació i promoció de les persones; s'ha sigut sensible pel que fa a la justícia social i s'han promogut formes de fer basades en la solidaritat... Però quines són les aspiracions del subjecte en les organitzacions cooperatives del segle XXI? Estan les cooperatives ben alineades per respondre al que demana l'humà en aquest període històric?

Les cooperatives haurien de ser avantguarda en la humanització de l'empresa, sintonitzant amb les aspiracions humanes i socials actuals. Encara estem lluny d'aquest horitzó; però creiem que el model d'empresa cooperativa és molt vàlid per caminar en aquesta direcció. Això suposa ser sensibles al desenvolupament de les capacitats i

oportunitats de les persones involucrades en el projecte, i valents en les propostes. En els projectes en què les persones ocupen la centralitat s'ha de cuidar especialment el sentit de justícia envers elles i l'atenció individual, perquè si no, pot trontollar tot el paradigma per bonic que sigui. El respecte escrupolós, la cura i el conreu de la persona, com a únic ésser, és una bona manera d'enfortir el que és col·lectiu, per més que pugui semblar paradoxal.

Possibilitar i promoure l'autorealització de la persona en el treball; promoure la igualtat efectiva en les relacions entre homes i dones; fer propostes avançades en la conciliació entre la vida personal i laboral; garantir condicions de treball dignes que permetin desenvolupar un projecte de vida i noves maneres d'organitzar-se en el treball; cuidar la dimensió humana en les relacions entre responsables i col·laboradors; treballar en el reconeixement i desenvolupament de les persones... podrien ser elements que facin possible fer de les cooperatives organitzacions que atenen l'humà. Projectes atractius per a les noves generacions que busquen connectar el treball amb motivacions de desenvolupament personal i objectius socials.

### **La cooperativa com a pràctica de solidaritat i intercooperació**

Si ens remuntem a la gènesi del moviment cooperatiu basc, veiem que la necessitat de

justícia social fou un dels seus motors principals. El cooperativisme aspirava a contribuir al desenvolupament d'una societat més justa i equitativa, a través de la creació d'empreses democràtiques i solidàries. Podríem afirmar que, en aquesta direcció, la solidaritat és un dels pilars del moviment cooperatiu a escala mundial, i és constatable que en les propostes cooperatives hi ha una tendència innata cap a l'associació.

Parlem de solidaritat, i sobretot d'articlar-la, fer-la tangible, a través de mecanismes reals en l'àmbit de l'empresa. Potser l'expressió més avançada d'aquesta vocació la trobem en el concepte d'intercooperació: la cooperació entre cooperatives.

En aquest sentit, el moviment cooperatiu basc i, més específicament, el cooperativisme de Mondragón, és un referent mundial quant al desenvolupament pràctic de la solidaritat i la intercooperació. En aquest àmbit, hi ha hagut grans dosis de creativitat institucional i organitzativa, i s'han desenvolupat mecanismes concrets i innovadors, com ara: fórmules concretes de solidaritat retributiva; agrupació entre cooperatives i creació de supraestructures per a l'enfortiment del grup; fons comuns per atendre les necessitats de les cooperatives (tant per compensar pèrdues com per impulsar noves inversions); mecanismes per a la reubicació de personal excedent entre cooperatives; fórmules de reconversió de

resultats econòmics (redistribució anual dels resultats entre les cooperatives)...

Sens dubte, una característica singular del cooperativisme basc es el fet d'haver concedit caràcter estratègic a la intercooperació. Més enllà de la seva aportació com a aplicació pràctica de la idea de solidaritat, ha sigut un factor determinant per al desenvolupament empresarial de les cooperatives.

Això no obstant, hem d'indicar que la pràctica de la solidaritat i la intercooperació no és senzilla. Suposa conjugar regles i criteris comuns amb la sobirania de cada cooperativa (articular l'autonomia i l'interès individual de cada cooperativa amb l'interès col·lectiu del grup). Necessita generositat i maduresa: un alt grau de correlació entre solidaritat i (auto)exigència. Requereix alimentar constantment la identificació entre les cooperatives per sostenir la pràctica de la solidaritat. Però és, sense cap mena de dubte, un diferencial del model cooperatiu, una pràctica innovadora i, a més, un element estratègic que possibilita que els ecosistemes cooperatius siguin més resilents davant els contextos empresarials i socials.

### **Les cooperatives com a empreses arrelades i compromeses amb l'entorn**

Les cooperatives són projectes socio-empresarials arrelats per la seva pròpia

configuració. El poder de decisió i el capital de l'empresa pertanyen als seus membres, i aquests alhora són part d'una geografia concreta. Davant del comportament del capital, que es deslocalitza sense massa contemplacions, les cooperatives suposen propostes empresarials arrelades a un territori i compromeses en el seu desenvolupament.

El compromís amb l'entorn i la vocació de transformació social són part intrínseca de l'empresa cooperativa. De fet, el cooperativisme basc no es pot entendre sense tenir en compte la vocació transformadora de fons d'aquesta experiència: l'objectiu de construir una societat més justa a través de la creació d'empreses cooperatives (basades en la propietat dels treballadors i compromeses amb l'entorn). Les cooperatives s'han concebut com a organitzacions que neixen del si de la societat i amb el seu impuls, per revertir novament en ella.

Entre les aportacions fetes a la societat cal destacar l'aposta decidida i generosa per cooperativitzar sectors clau de l'economia (la indústria, el consum, l'estalvi, l'educació, la investigació...), fent que el moviment cooperatiu sigui un important motor de desenvolupament econòmic; la prioritització de la creació i sostenibilitat dels llocs de feina per sobre d'altres criteris de maximització del capital; la distribució solidària de la riquesa generada, i el suport

econòmic ofert sistemàticament a iniciatives socials, educatives i culturals a través dels fons socials.

A punt d'entrar en la tercera dècada del segle XXI, els canvis en el món no s'aturen i sorgeixen nous reptes i necessitats que cal abordar. És important renovar-se i projectar el cooperativisme com a moviment que constitueixi una alternativa davant els nous desafiaments econòmics, socials i mediambientals. És a dir, reconnectar les cooperatives amb les grans qüestions que demana aquest cicle històric, i caminar en la direcció de construir un territori millor des de pràctiques concretes.

Les cooperatives haurien de donar un caràcter central al compromís amb la transformació de la societat i posar mitjans per avançar en aquesta direcció. Fer visible la tasca feta en aquest àmbit, establir objectius concrets en els plans estratègics i de gestió, explorar vies avançades per implicar els socis i sòcies en projectes socials... poden ser elements interessants per treballar. Per una banda, les cooperatives obtindrien un major reconeixement social; i, per l'altra, es podria enfortir l'orgull de pertinença i identificació amb el projecte cooperatiu per part dels socis i sòcies.

De cara al futur, és important concebre un moviment cooperatiu més obert i més vinculat a altres col·lectius locals i de l'economia social, per intentar construir junts,

amb propostes concretes, una societat més justa, democràtica i autogestionada.

### **Mirar a les arrels per projectar-se cap al futur**

Avui dia, el cooperativisme, a més de ser una via tangible de desenvolupament per a moltes persones en el món, també és una via d'experimentació de diferents maneres d'organitzar l'economia i les relacions humanes en l'àmbit de l'empresa. En un context social com l'actual, en el qual fan falta noves maneres de fer economia, més socials i humanes, l'aportació de la fórmula cooperativa és important i de gran interès. Les cooperatives han recorregut un llarg camí a favor de la democràcia i la justícia social a tot el món en els seus més de cent setanta anys d'història. Han demostrat que és possible fer economia d'una altra manera, posant-la al servei de les persones i de la societat.

Tanmateix, no podem obviar, com hem vingut apuntant en aquest text, que la fórmula cooperativa ha d'afrontar importants reptes. El cooperativisme necessita fer-se preguntes, estar connectat amb les aspiracions humanes i socials de cada moment històric, i mantenir una tensió creativa per oferir formulacions renovades, no perfectes, però

sí reals, en la pràctica de la humanització de l'empresa. Des d'on fer aquest exercici?

Ens sembla estimulants l'exemple de l'escultor basc Jorge Oteiza. Va mirar en els orígens del poble basc i va trobar en el cromlec l'expressió artística de la seva manera de veure el món. Inspirant-se en el cromlec va imaginar i crear l'art basc modern, innovador en les formes, però dotat d'un significat d'arrels profundes. Deia que «qui avança creant alguna cosa nova, ho fa com un remer, avançant endavant, però remant d'esquena, mirant enrere, cap al passat, per poder reinventar les seves claus».

Considerem que el cooperativisme hauria de fer un exercici similar: mirar a les seves arrels, connectar amb les motivacions i valors essencials del cooperativisme, i reinventar-se creativament amb noves formes. En un futur no massa llunyà, és innegable que el cooperativisme necessitarà grans dosis de pragmatisme orientat a concretar els valors i ideals en fets tangibles i pràctiques empresarials concretes. Però ens atrevim a pronosticar que el factor clau de futur és alimentar la dimensió humanística i utòpica del cooperativisme. Sense complexos i amb creativitat. Renovar aquesta utopia, amb noves idees i propostes, per donar pas al cooperativisme del segle XXI.

# 1.2

## Actuar conforme a la condició

**Alejandro Martínez**

*Director de Salut i Sostenibilitat*

**Arantza Laskurain**

*Directora de Consum (1988-2010)*

**José M.<sup>a</sup> Larramendi**

*Director de Secretaria General (1991-2007)*

*Qui compra el que no necessita, es roba a si mateix.*

**Proverbi suec**

---



«**E**l consumidor té dret a ser degudament informat sobre tots els productes. Té dret a consumir productes que no siguin nocius per a la seva salut, a conèixer en tot moment el preu i a què la publicitat l'informi de manera clara i veraç sobre ells. També té dret a exigir a les empreses que treballin per un futur digne de ser viscut.» Aquest podria ser un missatge recent, alineat amb l'element central del discurs generalitzat avui dia sobre consum responsable, ètic i solidari, un concepte que ha anat guanyant pes amb el pas dels anys. Tanmateix, no és en absolut una idea acabada de néixer. O si més no, no ho és per a nosaltres. De fet, així arrencava, el 1974, el primer número de la revista *Eroski*, pensada per oferir informació pràctica i rigorosa que permetés prendre decisions conscients i positives per al propi benefici, i el de l'entorn, de les persones consumidores. L'any 1998 es va transformar en el que avui és *Eroski Consumer*, cada número en paper de la qual té 400.000 lectors, i que a més té una edició digital a internet que ha aconseguit informar mensualment sis milions de persones i ha arribat a ser, segons OJD, el cinquè mitjà de comunicació amb més audiència d'Espanya, per sobre de televisions, revistes i ràdios, i superat només per dos diaris esportius i dos d'informació general.

La revista és, probablement, l'eina més visible per a la ciutadania, però és només una part de la nostra història d'acció consumerista, que va en paral·lel a la crònica de la defensa del consumidor a Euskadi. Ja des del començament, des d'aquell any 1969 en què s'albirava el final d'una economia de subsistència i el mercat evolucionava cap a una oferta amplíssima, el consumerista —és a dir, el consumidor sobirà, informat i format— estava en els nostres orígens. I la protecció del consumidor, entès com a ciutadà, s'ha reflectit al llarg d'aquestes cinc dècades en tota mena d'accions que s'han anat adaptant a mesura que la societat evolucionava; així s'explica el canvi de focus des de la formació a la informació, des de la concepció del consumidor com un receptor passiu a la de la persona consumidora com a subjecte actiu i lliure.

El primer pas fou dotar-nos d'un marc jurídic propi: la Llei de l'estatut del consumidor, aprovada pel Parlament basc el 18 de novembre de 1981, resultat d'uns quants mesos d'impuls i contactes amb totes les institucions del país. Ho dèiem en l'editorial del monogràfic d'*Eroski* dedicat a la nova llei: «Estarem disposats a instar l'Administració el compliment dels compromisos adquirits en l'Estatut, però tampoc no estalviarem esforços per cooperar en la mesura de les nostres possibilitats a l'eficaç desenvolupament de tot el que pugui suposar un avanç en la defensa del consumidor basc».

Més tard, el 19 de juliol de 1984, s'aprova a Madrid la Llei general dels consumidors i usuaris, l'article 20.2 de la qual reconeix les cooperatives de consumidors com a Associacions de consumidors, i *Eroski* actua com a tal des d'aleshores. Per això ens vam convertir en una entitat coneguda i apreciada en els àmbits nacionals i de la Unió Europea. Ernest Lluch, ministre

de Sanitat i Consum, va reconèixer la nostra «trajectòria exemplar» entre 1979 i 1984 i va dir que havíem de «ser un orgull per a tot el moviment consumerista»; el Ministeri de Sanitat ens va concedir el Premi Nacional de Consum; Televisió Espanyola ens va integrar en la Comissió d'Admissió de Publicitat l'any 1986, i, com a membres del consell directiu d'Euro Coop, formem part del Consell Consultiu de consumidors —responsable davant la Comissió Europea, que durant el nostre mandat va aprovar la Directiva Marc sobre etiquetatge d'aliments—. Sempre hem actuat amb l'aspiració immutable de desplegar les polítiques de protecció del consumidor aprovades i marcades per les Directives i Programes Marc de la Unió Europea.

La ciutadania és la destinatària de les nostres polítiques, lluny d'un plantejament mutualista, reservat als socis de la cooperativa. Per això practiquem un consumerisme informatiu i formatiu —amb campanyes de sensibilització, educació i desenvolupament de programes per a l'aplicació i extensió de l'acció consumerista—, que busca crear les condicions necessàries que permetin a cada persona prendre les decisions relatives a la seva vida quotidiana amb el màxim encert possible.

Busquem constantment una col·laboració lleial amb les autoritats, ens de l'Administració, autoritats acadèmiques, associacions i organitzacions ciutadanes a la recerca de l'excel·lència en qualitat, rigor i professionalitat a l'hora de prendre posició i en qualsevol actuació a favor del consumidor.

Les nostres referències inicials es van situar en el «consumerisme» de Ralph Nader, creador del terme en anglès, que ràpidament fou incorporat a França. Des dels primers anys 70 ens va interessar la concreció de l'acció de defensa del consumidor des d'una orientació d'interès públic i enfocament d'acció cívica dels consumidors i visitàvem sovint les organitzacions de consumidors europees a Bèlgica (BEUC, Febecoop, Test Achats), França (Que Choisir, 50 Millions de Consommateurs), Anglaterra (Which, Coop Group), Itàlia (LEGA), Suïssa (Migros, COOP), Espanya (ASGECO, CECU, CEACCU, FACUA, OCU, UNCCUE) i Euskadi (EKE, UCE), per aprendre nous enfocaments i iniciatives, i dur a terme activitats de col·laboració. Aquests països ja havien experimentat els canvis que aquí encara havien d'arribar. Hi havia, per cert, una altra diferència entre aquelles experiències i la nostra: nosaltres érem cooperativa de consumidors i de treballadors, mentre que tots els moviments cooperatius de consum que s'havien estès per Europa des de mitjan segle XIX eren exclusivament dels primers.

En els anys 80 vam posar en funcionament l'Escola del Consumidor d'Eroski, en la qual vam iniciar la capacitat de monitors de consum que es converteixen en tècnics i quadres de l'Administració i de les organitzacions de consumidors a Espanya i en la qual vam preparar 110 professors d'escoles de Cantàbria, País Valencià, Catalunya, Andalusia i Madrid. Aquests centres van treballar amb la Xarxa d'Escoles Pilot de la CEE. Amb aquests programes i



Sòcies consumidores en els anys 70.

experiències desenvolupats per Eroski, l'Institut Nacional de Consum va publicar el llibre *Consumo en la Escuela 1980*, referència obligada per a monitors, ensenyants, tècnics i autoritats. I, a més, la cooperativa es va dotar d'una aliança de tècnics (comunicació, dret, pedagogia, sociologia i intervenció comunitària) a disposició dels socis d'Eroski que es volien organitzar com a promotors de l'acció cívica en diferents àmbits de la protecció del consumidor.

El mes d'abril de 1981 la Revista del Consumidor basc *Eroski* va començar a publicar suplementos monogràfics. Va ser un avanç important en la nostra tasca informativa, ja que s'hi analitzaven qüestions d'actualitat —i que, pel que hem vist els darrers anys, encara ho són— i s'oferien als consumidors totes les claus per prendre decisions informades. Les clàusules abusives en contractes bancaris i serveis de la família, el cobrament indegut en els comptadors d'energia elèctrica, la publicitat enganyosa i confusa de les empreses en la venda per correu, el crèdit al consum i l'endeutament familiar, la declaració de la renda o el frau dels productes miraculosos van ser alguns d'aquests monogràfics, als quals es va sumar, a partir de l'any 1990, la col·lecció de llibres especialitzats, que també tractaven qüestions d'interès comunitari i donaven resposta a unes preocupacions canviants com la mateixa societat (*Guía*

*del usuario bancario, Deporte y salud, Cómo atender mejor a nuestros mayores, Salud y alimentación, Sexo y salud*). «Avui, com ahir, seguim creient que la tasca formativa constitueix l'element clau perquè el consumidor informat pugui actuar amb plena consciència, d'acord amb els valors que professi», afirmàvem en la presentació del primer número.

Un parell d'anys després de la publicació del primer llibre especialitzat, l'estudi detallat de l'esforç físic que fa la mestressa de casa en el seu quefer diari —que calculava la valoració econòmica de les tasques que feia en 95.000 pessetes— va introduir en el debat públic la possibilitat de fixar un salari i de mesurar l'impacte del seu treball en el producte interior del país. En aquest cas, com en tants d'altres, hem aportat elements concrets per ordenar i racionalitzar els debats socials.

El Laboratori Cooperatiu d'Eroski, inaugurat el 1981, ha estat un pilar per realitzar les Anàlisis Comparatives (l'«arma del consumidor organitzat») que han ofert informació concreta i mesurable de productes i serveis a disposició del consumidor. I de la mateixa manera, hem abordat decididament l'anàlisi dels fraus en productes de gran consum des del dramàtic cas de la intoxicació massiva per oli de colza l'any 1981.

Quant a les accions de sensibilització, van tenir gran impacte la de prevenció d'accidents a la llar «Enséñales a tiempo» i l'exposició itinerant «Cocina gigante» (a finals de 1989), que era una reproducció a escala 2:1 d'una cuina real per ajudar els adults a identificar els riscos per als nens en una cuina. Aquesta intervenció es va fer en col·laboració amb el Ministeri de Salut Pública de França i l'ajuda econòmica de la Comissió Europea.

Vam ser pioners a fer veure la influència directa que el consum exerceix en el nostre entorn, una cosa que avui sembla una obvietat, però que fa més de trenta anys no ho era. Per això assumim la variable mediambiental com un eix principal de la nostra tasca divulgadora, juntament amb altres qüestions, com la promoció dels hàbits de vida saludables i la seguretat alimentària, la igualtat entre dones i homes o la solidaritat. L'any 1983 les Aules de Consum dels nostres hipermercats ja van posar l'accent en aquesta relació i el 1990 vam posar en marxa la fira itinerant Ekokonsum, que informava la ciutadania sobre la seva responsabilitat quotidiana en qüestions de medi ambient. A més, ho va fer innovant respecte de les campanyes que s'havien fet fins aleshores. La nostra innovació fou recórrer a una pedagogia lúdica —mim, teatre, conferències, audiovisuals—, convençuts com estem que la manera més eficaç de transmetre coneixements pràctics és a través de propostes amenes que tenen la complicitat dels i de les consumidores.

La també exposició itinerant «Un paseo por la vida» (1994) ja abordava els problemes que per al nostre entorn representen els envasos i l'embalatge. I vam crear el concepte «ecoconsumidor», entès com el ciutadà que inclou la variable mediambiental en les seves accions quotidianes.

Aquest esforç de comunicació no estava aïllat, és a dir, el nostre compromís amb el medi ambient, la salut i la solidaritat no era part d'una tasca que només es feia de portes enfora, sinó que estava imbricada en l'arrel de la nostra entitat com a empresa de distribució. Sempre hem sigut conscients de l'impacte mediambiental de la nostra activitat i per això la volíem desenvolupar d'una manera responsable.

### **EL CONSUMIDOR ES MUDA, VOLEM SABER ON**

Des d'Eroski vam obrir el segle amb mesures tan ambiciosos com la creació d'un observatori periòdic dels hàbits de les persones consumidores, sota la premissa que només es pot actuar de manera eficaç si es coneix rigorosament i objectivament l'entorn. Així va néixer el 2001 el Baròmetre del Consum, amb el qual posàvem ciència on abans hi havia fonamentalment subjectivitat. En col·laboració amb l'Institut d'Empresa, una de les entitats educatives amb més recorregut d'Espanya en l'àmbit empresarial, vam fer una macroenquesta que ens va permetre disposar no només d'una foto fixa, sinó tenir una pel·lícula que explicava com van canviant els hàbits del consum.

Fou un encert: l'enquesta es va convertir, des del començament, en la informació de referència en tot allò que tingués relació amb l'opinió del consumidor espanyol. El tret d'identitat principal del Baròmetre de Consum és que permet determinar, en cada moment, el grau de confiança i satisfacció dels consumidors espanyols en relació amb qüestions de gran rellevància en la seva vida quotidiana, com l'alimentació, la informació sobre productes i serveis, l'economia domèstica i la carestia de la vida, la solidaritat, el medi ambient, els hàbits relacionats amb la salut o la compra per internet. A més, cada any s'inclouen les qüestions puntuals d'actualitat per completar la visió de conjunt.

I com van resultar ser els consumidors aquell any 2001? Segons el Baròmetre del Consum, eren «exigents i cada vegada més qualificats (...), confiats en la qualitat i seguretat dels aliments encara que alguns (menjar ràpid i transgènics) no li acaben de merèixer una bona imatge, decebuts perquè es paguen massa diners pel que es rep a canvi, autònoms i individualistes i amb l'autoestima pels núvols en allò que té relació amb la seva capacitat d'informar-se i encertar en la compra; tanmateix, poc compromesos en la millora de la societat de consum, molt preocupats per la seva salut i només una mica menys per la seva aparença física, reticents a pujar al carro de les noves tecnologies i internet, però reduint any rere any els recels davant una de les novetats més revolucionàries».

Gairebé dues dècades més tard, els canvis són més que evidents. Hem passat de ser recelosos amb la tecnologia a viure-hi immersos i d'una idea individualista del consum a una enorme preocupació per la nostra responsabilitat col·lectiva com a consumidors. Nosaltres els hem acompanyat en aquests canvis, volem pensar que com a part activa. Era la nostra obligació i des del començament la vam assumir com una feliç responsabilitat.

Sota el paraigua del sistema de gestió ètic i l'Ecoplà, cooperem amb tota la cadena de valor mitjançant programes dirigits a consumidors, clients i proveïdors. Això englobava la implementació d'objectius, el control del seu compliment, la investigació en millores ambientals de producte, la formació i la comunicació amb parts interessades. A Eroski, comunicàvem a



Una de les primeres revistes *Eroski* d'informació al consumidor.

les persones consumidores a través de les nostres iniciatives i productes informatius, perquè predicàvem amb l'exemple com a empresa de distribució compromesa amb l'entorn. Aquesta concepció integral del nostre impacte definia i defineix qui som i com actuem.

Com a empresa cooperativa de distribució ens comprometem amb accions clares en favor dels consumidors i la protecció del medi ambient. La retirada completa de tots els esprais amb propulsors CFC perjudicials per a la capa d'ozó (1989), el canvi de les bosses de compra de plàstic per unes altres més ecològiques, la recollida de piles a tota la xarxa comercial d'Eroski per ser tractades posteriorment i el llançament del detergent sense fosfats Eroski (el 1991) són alguns d'aquests compromisos.

Quant a l'alimentació saludable, la incorporació als fullets promocionals d'informació al consumidor —excedint el simple objectiu comercial—, l'adopció d'un semàfor nutricional en els productes de marca Eroski i l'ús de criteris restrictius en la publicitat d'algunes categories (com les begudes alcohòliques) són evidències de com la vocació consumerista impregna progressivament l'activitat empresarial. El programa educatiu «Energía para vivir» s'encarrega des del 2014 de mostrar als escolars la importància de l'alimentació equilibrada,

dels productes locals, de la sostenibilitat, no només a les aules sinó amb tallers pràctics a les botigues d'Eroski i amb visites a petits productors agroalimentaris del sector primari. Ja hi han participat més de 760.000 estudiants i ells són els consumidors del futur, els que en els pròxims cinquanta anys reclamaran la informació útil per a la vida quotidiana, que és la base del consumerisme i d'Eroski.

Durant aquest mig segle hem acompanyat el consumidor en la seva evolució. D'una manera activa i pròpia. Creiem que l'hem ajudat a millorar les seves decisions. I el resultat ens enorgulleix, tant com ho fa la manera pròpia, original, com ho hem fet. Una cosa natural, d'altra banda: actuem conforme a la nostra condició i caràcter. A fi de comptes, les empreses hem de fer allò que casi amb la nostra manera de ser. És aquí on demostrem la nostra coherència i ens guanyem la confiança de la nostra clientela. Fa mig segle, Eroski



Junta preparatòria de socis consumidors el 2017.



Comitè consumerista, promoció de 427 activitats formatives en 1985.

fou la resposta que un col·lectiu de consumidors i consumidoras va trobar per defensar els seus interessos i drets. En aquestes cinc dècades hem viscut en primera persona bon nombre de canvis socials, econòmics, culturals, legislatius i tecnològics. Els hem viscut per l'empresa i per al consumidor: aprenent ambdós. I la informació sobre consum que està en el nostre ADN ha anat ocupant més espais en la societat, impregnant fins i tots en els mitjans de comunicació generalistes.

En aquesta transformació no hem estat només espectadors. Al contrari: la nostra tasca ha empès a construir aquest present en què el consumidor té més i millors recursos que mai per fer valer els seus drets. En el mig segle següent que comença avui estem convençudes i convençuts que podem i hem de continuar aportant valor, elevant i dignificant la informació més propera a les persones, la que les ajuda a menjar millor, cuidar-se millor, protegir-se millor i, en definitiva, viure millor.



---

# La sobirania del consumidor en el mercat

María Rodríguez

Sociòloga. Experta en Consum Responsable i RSE.

Expresidenta de l'Observatori de Responsabilitat Social Corporativa

Per poder arriscar un pronòstic de cara al futur, és convenient saber d'on partim. L'any 1968 Espanya estava començant a sortir dels «anys de la fam», s'intentava consolidar una estructura productiva industrial que possibilités un creixement econòmic. És el període en el qual es desenvolupen les grans migracions internes del camp a la ciutat, iniciades a finals de la dècada dels 50 (segle xx) i també quan es produeixen grans migracions cap als països europeus i a l'Amèrica Llatina.

Els consumidors, després de diverses dècades, van poder començar a pensar en alguna cosa més que en la mera supervivència i amb l'inici del que posteriorment es va denominar «societat de consum», procés que transformà de manera radical l'estructura d'aquest país, tot i que amb algunes dècades de retard en relació amb altres països europeus. Pel que fa al cicle de consum, podríem dir que es va passar de l'etapa 1: *abastament* suficient de productes, a l'etapa 2: existència de productes en el mercat que podien ser comprats si el *preu* (dècada dels 70) era adequat per a

l'economia de cada família. L'etapa 3, ja en plena dècada dels 80, va introduir un altre factor determinant, la *qualitat* dels productes, i a l'inici de la dècada dels 90 va aparèixer la relació *qualitat-preu* a l'hora de comprar un producte o contractar un servei; igualment, cap a la meitat de la dècada dels 90, i sempre en relació directa amb el procés de consolidació de les associacions de consumidors i les polítiques públiques de foment de la defensa dels drets del consumidor, s'obre una nova etapa en què *s'incorporen valors* a l'acte del consum.

Les associacions de consumidors van ser fonamentals per fer aquesta transició d'una economia de supervivència i sense drets individuals ni col·lectius (fins al 1977) a una altra en què, ja en ple procés democràtic, s'exigien drets per garantir una certa qualitat de vida. Inicialment, les associacions de consumidors van aconseguir treballar juntament amb el Govern, i després amb les comunitats autònomes, per aconseguir marcs legislatius que garantissin els drets bàsics dels consumidors (el dret a la satisfacció de les necessitats bàsiques, a la salut i

a la seguretat, a ser informat, a escollir, a ser escoltat, a la reparació de danys i indemnització, a l'educació del consumidor, a un medi ambient sa). Drets que són considerats per les Nacions Unides com a drets humans de tercera generació (aquests es vinculen amb la solidaritat. Unifica la seva incidència en la vida de tothom a escala universal, per la qual cosa per a la seva realització requereixen una sèrie d'esforços i cooperacions en una escala global).

Igualment, les associacions, a través de l'intent de vertebrar la societat civil en defensa dels seus interessos, explicaren amb contundència que els consumidors també tenien l'obligació de desenvolupar una consciència crítica, social i ambiental, i tenir en compte criteris de solidaritat i acció, a més de tenir sempre present que la definició de consum responsable és «l'elecció dels productes no només tenint en compte la relació qualitat-preu, sinó també la que s'estableix com a conseqüència de la qualitat social dels mateixos productes i de la conducta de les empreses que ens els ofereixen». A Espanya partíem d'una situació dolorosa, després que l'any 1981 la intoxicació per oli de colza desnaturalitzat va deixar més de quatre-cents morts oficials, tres mil extraoficialment i més de deu mil afectats amb seqüeles de per vida. Aquest desastre alimentari va induir els partits polítics a començar a parlar, amb urgència,

de la necessitat de desenvolupar l'article 51 de la Constitució de 1978, en el qual es detallen els drets bàsics dels consumidors. Fruit dels treballs parlamentaris, el mes de juliol de 1984 el Congrés aprovà per unanimitat la Llei general per a la defensa dels consumidors i usuaris que, amb posteriors modificacions al fil de directives de la Unió Europea o reglaments, un cop l'Estat espanyol s'hi va integrar l'any 1986, formen el cos legislatiu existent en l'actualitat al nostre país.

El treball desenvolupat per les associacions de consumidors durant les dècades dels 80 i 90 del segle xx, i fins i tot durant la primera d'aquest segle xxi, ha intentat situar el consumidor com un agent actiu que pot regular les relacions que s'estableixen en el mercat, intentant-ne equilibrar la balança. S'ha avançat, potser no prou, però almenys, les bases per seguir caminant per aquesta via hi són i cada vegada tenen més força. Com ho demostren afirmacions com que el consum responsable és fonamental, perquè darrere dels productes de consum hi ha problemes d'abast mundial de naturalesa social, política i ambiental, i que els consumidors poden induir a modificacions en les conductes de les empreses, mitjançant l'elecció en la seva compra o contractació, i contribuir d'aquesta manera a fer del consum un motor de justícia social i equilibri ambiental, afirmacions que s'han instal·lat

en la societat espanyola. Els consumidors són l'últim esglaió del sistema econòmic. Les seves decisions i la manera de consumir tenen una influència decisiva que pot orientar les empreses a l'hora de definir les seves estratègies i de plantejar-se els seus principis. La suma de responsabilitat i el poder dels consumidors pot i ha de produir impactes positius per a tota la societat.

Les associacions de consumidors (d'àmbit nacional i internacional a través de Consumers International) no només han complert una funció importantíssima en augmentar la consciència ciutadana sobre els seus drets com a consumidor, també han influït de manera transcendental en la manera d'entendre les relacions que s'estableixen actualment entre les empreses i els consumidors. Des de 1985, any en què es van aprovar les Directrius de Protecció al Consumidor de les Nacions Unides, fins a la seva segona revisió, que es va fer el desembre del 2015 i que va afegir temes d'actualitat, passant per la incorporació dels Drets dels consumidors (Interès del Consumidor) en les Directrius per a empreses multinacionals de l'OCDE o en la mateixa redacció de l'objectiu 12 dels Objectius de Desenvolupament Sostenible, també del 2015 (setembre), el treball desenvolupat ha sigut ampli, perquè la globalització econòmica com a escenari en l'actualitat és una foto fixa que tots tenim al cap.

És important ser conscients dels efectes de la globalització econòmica, sobretot perquè abasten des del que és quotidià fins a la macroeconomia, dels aspectes lúdics a les qüestions de vida o mort. A més, hem de saber que tot té un preu i, el més important, qui el paga? TOTS paguem un preu: la desaparició de la riquesa i la varietat dels productes locals, per exemple, i si aquest preu el paguem els països més desenvolupats, s'hauria de valorar el que paguen les parts més dèbils de la població mundial. Les empreses busquen el cost de producció més baix per destinar més recursos a les polítiques de promoció, que amb campanyes agressives de màrqueting els serveixin per vendre un major nombre de productes. Els consumidors dels països desenvolupats paguem el cost afegit i sobretot el paguen els treballadors dels països menys desenvolupats que treballen en condicions de gran precarietat laboral.

Per a un consumidor mitjà no és fàcil conèixer totes les dades i moure's en aquest context, tot i els esforços que es puguin fer per part d'associacions de consumidors, ecologistes, de drets humans, sindicats, etcètera. Tenir un major grau de coneixement (saber més) i contribuir amb eleccions de compra de productes o serveis al desenvolupament d'una economia diversa i ètica, requereix un esforç personal important que, de fer-se, convertiria tots els ciutadans en consumidors responsables.

Aquest és un dels canvis per al futur, passar a influenciar de manera individual en el mercat a través de la informació, que, tenint en compte el desenvolupament que s'ha produït en el món amb la incorporació de les noves tecnologies a la vida quotidiana, possibilita poder disposar d'un criteri addicional. Una altra cosa és si la informació que faciliten les empreses és o no la que necessiten els consumidors. Puc afirmar que, amb caràcter general, no ho és i això crea una desconfiança important entre les empreses i els ciutadans en la seva funció de consumidors. Tenint en compte que els consumidors s'acosten a un producte o servei a través del seu etiquetatge o d'un model de contracte, seria interessant que incloguessin segells que poguessin certificar, a través de les normes corresponents i amb tots els controls necessaris, que aquella empresa és socialment responsable.

Poques organitzacions de consumidors van apostar al nostre país, en la dècada dels 90 del segle passat, per avançar i participar en tots els processos nacionals i internacionals que van culminar amb el Llibre Verd de la Responsabilitat Social Empresarial (RSE) de la Unió Europea i, anys després, en la ISO 26000 de RSE, per bé que aquesta última no és una norma certificable sinó una Guia de Bones Pràctiques (aquesta norma fou la més debatuda en tota la història d'ISO; els treballs van començar l'any 2004

i no s'acabaren fins al 2010, però no va poder ser certificable degut a les pressions de les organitzacions empresarials a escala mundial). Avui, en molts països aquestes mateixes organitzacions pensen que fou un error que la norma ISO 26000 no es pugui certificar, perquè oferiria criteris comparatius als consumidors i, per tant, podria beneficiar les empreses que intenten produir o comercialitzar de manera diferent, amb uns criteris ètics i socials majors, i podria ser un factor important de competitivitat.

El Fòrum d'Experts de la RSE del Ministeri de Treball va aprovar el mes de juliol del 2007 aquesta definició de RSE: «Entenem la RSE com el conjunt d'obligacions legals (nacionals i internacionals) i ètiques de l'empresa que sorgeixen de la relació amb els seus grups d'interès i del desenvolupament de la seva activitat, de la qual se'n deriven impactes en l'àmbit social, mediambiental, laboral i de drets humans en un context global».

Aquesta definició fou consensuada per totes les organitzacions presents en aquest Fòrum d'Experts, en el qual també estava representat el Consell de Consumidors i Usuaris de l'Estat espanyol.

De forma indirecta, algunes associacions de consumidors també han desenvolupat treballs de sensibilització entre els seus associats i envers el conjunt de la societat sobre temes relacionats amb drets humans.

Un fet important en aquest sentit fou la creació l'any 2004, després d'uns quants anys de converses entre diferents organitzacions de la societat civil, de l'Observatori de Responsabilitat Social Corporativa ([www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org)), organització de la qual formen part sindicats, associacions de consumidors, de cooperació al desenvolupament, de drets humans, de comerç just i transversals, que desenvolupa una funció importantíssima a través dels estudis fets sobre l'acció de les grans empreses d'aquest país, sobretot les de l'Ibex 35.

Un dels drets fonamentals del consumidor és el dret a la informació. I aquest dret, encara avui (2018), no està prou detallat en les pràctiques empresarials. Si bé és cert que quant a l'etiquetatge segons normatives aplicables és inqüestionable, també ho és que la informació, amb majúscules, la informació completa que demanen els consumidors d'aquesta segona dècada del segle XXI, no l'està donant cap empresa. Hi continua havent una asimetria en la informació que perjudica els consumidors, i aquest fet planteja un dels interrogants que caldrà resoldre per tal que els consumidors puguin influenciar els mercats. A l'hora d'elaborar els plans estratègics empresarials, ja es té en compte que factors com l'accés a la informació a través de les noves tecnologies i la major sensibilització social i ambiental són instruments que possibiliten un mínim

canvi d'actitud del consumidor respecte del mercat. Sembla que va emergint un nou consumidor (el que ja es preveia que s'instal·laria en el segle XXI) amb un major grau de consciència crítica, responsabilitat i solidaritat; en definitiva, un consumidor molt més exigent i selectiu a l'hora de comprar productes o contractar serveis.

És difícil fer un pronòstic sobre el futur. En tot cas i tenint en compte els avenços que s'han produït aquests últims cinquanta anys i sent conscients que ara els processos socials i econòmics es desenvolupen a més velocitat, sí es poden fer algunes consideracions sobre les quals s'haurà de treballar els pròxims anys:

A Espanya les associacions de consumidors (AA.CC.) que continuen mantenint un nivell de presència en els mitjans de comunicació (una situació diferent és que també la tinguin a escala institucional i empresarial) es dediquen fonamentalment a la resolució de conflictes individuals o col·lectius. Però aquest nínxol de resolució no és únic de les AA.CC., des de fa deu anys, empreses i, en els últims anys, bufets d'advocats, competeixen pel mateix segment de «clients», si bé és cert que les associacions, a més de la defensa jurídica, ofereixen als seus associats altres activitats. Cal ser conscients del fet que la majoria d'associats ho són després d'haver-se acostat a una associació perquè els informessin o els resolguessin

un problema de consum. Ara, des de les empreses s'ha vist que aquest «nínxol» és interessant des d'un punt de vista econòmic i, per tant, estan intentant competir amb les AA.CC. amb bons resultats per a aquestes empreses. Per tant, aquest és un servei que han d'oferir les associacions de consumidors, però sense ser el 99% de la seva captació d'associats. Han de desenvolupar campanyes de foment de l'associacionisme, en què l'oferta de la cartera de serveis, més enllà de la resolució de conflictes, inclogui sensibilització i prendre postura davant d'aspectes socials i ambientals.

En el camp comú d'actuacions sobre consum responsable, hi ha diverses organitzacions, a més de les de consumidors, que els últims anys, donat que les AA.CC. no han incidit prou en aquestes qüestions, s'han consolidat com a referents en afers dels quals, tradicionalment, s'haurien encarregat les associacions de consumidors. Per exemple, les associacions ecologistes treballen aspectes relacionats amb les energies renovables, l'eficiència energètica i l'obsolescència dels productes; altres organitzacions s'ocupen de manera col·lateral de qüestions que tenen a veure amb el comerç just, per exemple les de cooperació al desenvolupament; en èpoques passades va ser el mateix moviment consumerista el que va impulsar la concreció de coordinadores de comerç just en moltes comunitats

autònomes. Avui és fonamental col·laborar entre tots els agents que, pel que fa a sensibilització i informació, treballen per possibilitar instruments de decisió als consumidors. Igualment, algunes organitzacions transversals operen de manera conjunta en supraorganitzacions en aspectes relacionats amb sobirania alimentària, clima, responsabilitat social empresarial, etcètera. Per tant, el panorama apunta que les associacions de consumidors hauran de col·laborar amb altres organitzacions (primer de consumidors i després d'altres àrees d'activitat principal) en el marc d'acords de cooperació o constituint altres supraorganitzacions per poder actuar amb més eficàcia en el mercat i avançar en la defensa dels ciutadans en tant que consumidors. Ja hi ha iniciatives en aquest sentit, com per exemple l'Observatori RSC, Fairtrade Ibèrica i Plataforma Rural, entre d'altres.

Les AA.CC. hauran de repensar els seus criteris d'actuació a mig termini i incloure-hi aspectes que no han tractat en els últims cinc anys, i que són preferents en les agendes política, econòmica i social. Han de sortir de la situació actual, en què la seva actuació ve definida per les polítiques que fixen les administracions en el marc de les convocatòries de subvencions. En elles, es fixen els sectors sobre els quals han de treballar les associacions. Els governs (municipal, autonòmic i estatal) no poden ni

han de fixar prioritats d'actuació, a efectes de subvenció, tot i que sí que han de veure si els projectes que es presenten són bons i suposaran avenços per als destinataris, per aconseguir que el mercat sigui menys desigual. També hauran d'intensificar l'activitat d'incidència política, social i econòmica. És fonamental buscar camps en els quals sigui possible la col·laboració publicoprivada, en aquelles qüestions i sectors que siguin objecte d'interès conjunt; i també amb les empreses i organitzacions empresarials, per buscar espais homogenis que suposin més drets per als consumidors i un major grau de competència entre les empreses. El treball conjunt (no només un cop l'any, sinó continuat) en temes de responsabilitat social empresarial podria ser un bon lloc de trobada per iniciar aquesta tasca.

Les empreses hauran de tenir en compte els canvis que s'estan produint de manera accelerada en el comportament dels consumidors. Els hàbits de consum estan evolucionant ràpidament cap a fórmules noves (consum col·laboratiu, comerç electrònic, lloguer en comptes de propietat de productes, reutilització de productes de segona mà...).

La constitució de fòrums sectorials amb la presència d'associacions de consumidors, d'ecologistes, de cooperació al

desenvolupament, de drets humans, de sindicats, d'organitzacions empresarials i fins i tot d'empreses, en els qual es puguin consensuar propostes de cara al futur per millorar procediments i actuacions, podria ser una bona iniciativa. Un exemple interessant és el Fòrum Social de la Moda d'Espanya.

Per part dels governs (municipal, autonòmic i estatal) s'han de produir iniciatives estratègiques dirigides a garantir que la presència dels consumidors (a través de les seves organitzacions i d'experts i universitats) es continuï mantenint, i fins i tot augmentant en tots els sectors productius i en els seus òrgans d'assessorament social i econòmic. Actualment, alguns ajuntaments i comunitats autònomes s'estan convertint en referents d'aquesta reivindicació, però la situació és molt desigual en el conjunt de l'Estat espanyol.

I el consumidor individual serà conscient que amb el seu consum pot canviar el món, prendrà consciència del seu valor com a agent de canvi social, sabrà que pot equilibrar la balança en el mercat i millorar aquesta societat imperfecta en què ens ha tocat viure. No serà fàcil, però no hi ha res impossible.

Recordem, amb Antonio Machado, que «avui és sempre, encara».

# 1.3

## Un model que fa millors les persones

**Emilio Cebrián**

*Director Social (2001-2017)*

**Alberto Cañas**

*Director de Planificació i Adequació Comercial i Client*

**Susana Sarasua**

*Responsable de Viajes Eroski Gipuzkoa*

**Ignacio Ruiz de Alegría**

*Soci Consumidor, secretari del Consell Rector*

*Fer diners no és divertit, contribuir i canviar el món  
és molt més divertit.*

**Muhammad Yunus. Premi Nobel de la Pau, 2006**

---



**E**l nostre model és la nostra diferència i la nostra fortalesa. Aconsegueix que cada una de les persones que formem part d'aquesta cooperativa ens sentim compromeses amb la societat i que, a més, tinguem la possibilitat de demostrar-ho en cada una de les actuacions que es duen a terme des de l'organització. No parlem només dels socis treballadors, sinó també dels socis consumidors, que codecideixen sobre les estratègies que s'adopten, gràcies al Consell Rector i a la Assemblea de Socis que els representen. Al Consell li correspon el govern corporatiu, l'administració i la representació de la cooperativa, matriu del Grup Eroski, i per tant el govern de totes les societats participades. Un poder que s'exerceix de conformitat amb les normes legals i estatutàries i els acords de l'Assemblea General d'Eroski Societat Cooperativa, la instància sobirana, formada pels delegats representants dels socis, consumidors i treballadors, en la mateixa proporció.

La composició dels màxims òrgans de decisió a Eroski és una *rara avis* en l'univers de les organitzacions empresarials a les quals estem acostumats. I som conscients que la participació dels consumidors en aquests fòrums de la cooperativa és quelcom que si nasquéssim ara seria gairebé impensable d'incloure. Malgrat que el pas del temps suggereixi fer una reflexió sobre com ens hem d'organitzar i governar en el futur, aquesta participació de no treballadors/no professionals en la nostra gestió enriqueix la nostra visió; no professionals, però implicats en els resultats. Altres empreses busquen assessors externs, nosaltres tenim l'assessoria garantida gràcies als mecanismes de participació dels socis consumidors. El gran repte de futur és trobar noves vies perquè ens aportin les seves experiències, perquè la societat ha canviat tant que la mobilització no pot ser la mateixa que quan vam néixer. De fet, només una part dels nostres socis consumidors són conscients de ser-ho o estan moguts per la consciència consumerista i la creença en els valors cooperatius; però aquesta situació no implica que els consumidors no continuïn sent necessaris per al nostre desenvolupament. Fem nostres les seves inquietuds, i això es veu clarament en qüestions d'alimentació i sostenibilitat. Com a exemple anecdòtic i recent, podem dir que som la primera distribuïdora que recicla les càpsules de cafè, pràctica que neix com a resposta a una preocupació manifestada per socis consumidors.

Aquesta composició diferenciada respecte a d'altres empreses requereix d'un fort arrelament de l'esperit cooperativista en les persones que assumeixen responsabilitats de comanament, i un important esforç societari per pol·linitzar aquests valors i promoure la participació de totes i tots en el funcionament empresarial i fins i tot en les decisions. Les persones que dirigeixen els socis treballadors han de tenir aquesta vocació cooperativista i comprendre que la cooperativa vol un col·lectiu madur i responsable, que s'autogestioni, que sàpiga i que decideixi. I han de compartir que perseguim l'èxit del projecte empresarial, però també el benestar social, que es tradueix en el retorn a la societat de part del valor que la nostra activitat genera.

Fins a mitjan anys 90 Eroski, com la gran majoria de les empreses de l'entorn, no tenia un model de gestió explícit. Aquesta moda encara no existia. I l'implícit estava fonamentat, de manera molt intuïtiva, en els principis bàsics i en els valors declarats de la cooperativa: cooperació, participació, responsabilitat social, innovació i valor consumidor. Els efectes de la tasca germinal d'aquests valors són visibles en l'actual cultura empresarial, hereva d'aquella etapa.

El 1996 ens vam dotar d'un model de gestió fortament inspirat en els estàndards de qualitat total i el model EFQM, que durant els anys següents va inspirar el desenvolupament i aplicació de moltes metodologies i eines de gestió (enquesta de satisfacció de persones, de clients, anàlisis de processos, etcètera). L'any 2002 es va actualitzar el model de gestió en la

### LA NOSTRA CAIXA D'EINES

Les empreses queden ben retratades en tres fotografies: el rol que atribueixen al capital, com es governen i la participació en els resultats. A Eroski aquestes fotos són particulars.

**Principis bàsics de gestió:** sobirania del treball, organització democràtica, caràcter subordinat del capital, solidaritat retributiva i participació en la gestió.

**La governança:** una persona, un vot; el govern paritari de consumidors i treballadors, el lideratge compartit.

**Críteris en distribució dels resultats:** 50% a fons propis-capitalització, 40% a retorns dels socis de treball —que es capitalitza íntegrament— i 10% a la comunitat, tota una declaració d'intencions que dona més rellevància al patrimoni col·lectiu que a l'individual i no es desentén dels compromisos amb la comunitat.

Corporación Mondragón i a Eroski també ho vam fer, per construir-ne un més lligat a la singularitat cooperativa, que va néixer amb una innovació en el disseny d'una cooperativa de consumidors: la incorporació dels treballadors a l'empresa com a socis, una cosa inèdita fins aleshores.

L'any 2006 vam desenvolupar un nou model, encara vigent, aquest cop més clarament lligat a la cultura cooperativa, en el qual es van fer més visibles les distincions cooperatives. Un model propi i singular, el relat del qual inclou, entre altres definicions, que el seu motor «són els principis bàsics cooperatius del Grup Eroski i que les persones construeixen un projecte compartit amb l'orientació d'aportar el major valor al client que, de manera integrada en l'empresa, participa activament en les dinàmiques de gestió».

Al llarg del temps hem mantingut sempre la tensió per anar millorant i perfeccionant els mecanismes de participació dels equips i les persones, per fomentar la cultura de la col·laboració i per propiciar l'autogestió en el treball com la millor manera de corresponsabilitzar les persones en un projecte comú. I el resultat, sempre millorable i sempre insuficient, és bo perquè manté el pols i la tensió per fer de l'empresa de tots, cada dia, un projecte socioempresarial clar i amb una finalitat compartida amb orgull.



Junta preparatòria de socis treballadors, celebrada en el Kursaal (Donostia) en la dècada dels 90.

No ha passat el mateix amb el soci consumidor, que progressivament s'ha anat retirant —tret dels consumidors electes i els membres dels òrgans de representació i govern— de la gestió interna com a soci-cogestor per ser substituït pel concepte «client» com a destinatari de l'activitat principal, buscant la seva màxima col·laboració per dur a terme amb encert la gestió empresarial. La concepció solidària que originalment va comportar la decisió dels socis consumidors d'integrar com a socis els treballadors, avui ha passat a ser una relació de signe oposat, ja que són els treballadors els qui apoderen els consumidors. Mantinent, això sí, un voluntariós èmfasi a preservar el concepte originari de cooperativa integral, a través d'una relació que situa el consumidor en el focus principal de la nostra missió, proporcionant-li el millor dins de les nostres possibilitats.

### **Un model que es reforça amb la crisi**

Estem canviant, estem millorant, ens estem fent cada vegada més forts. La crisi, que ens va afectar en el moment més crític, quan havíem decidit la nostra aposta de futur, ens ha fet madurar com a socis. Sí, hem patit molt, però hem sabut sortir endavant tots a una, no sense sacrificis. Amb independència de les intenses negociacions per refinançar el deute i no poques

decisiones empresariales molt importants, entre les quals destaquen la no meritació d'interessos del capital dels socis, l'esforç de contenció i fins i tot de reducció de retribucions en una mitjana del 7% i l'ampliació de la jornada laboral en un 10% anual. Tot això s'ha treballat des d'una posició democràtica, de cooperació i de participació entre tots pel bé comú, amb l'objectiu de mantenir els llocs de feina per sobre d'altres consideracions.

### UNA ORGANITZACIÓ DE CONSUMIDORS QUE TÉ TENDES

El consumidor, estigui present o no en els òrgans de govern, hauria de tenir sempre un paper singular en la nostra gestió i les raons són molt evidents: el sector en què operem, l'estratègia vigent definida, la finalitat estatutària, la bona pràctica amb els clients com a indicador de professionalitat...

A Eroski els consumidors són socis, encara que no estan personalment vinculats amb l'evolució econòmica de l'empresa, no aporten capital i no es veuen afectats pels resultats. La «retribució» o «dividend» del consumidor es materialitza en el fet que una part dels beneficis es dedica a finalitats consumeristes, sobretot d'informació i formació al consumidor, no només als consumidors socis, que es canalitza a través de la Fundació Eroski.

Per a nosaltres parlar de consumidors no era, ni és, una qüestió de màrqueting. Però durant molts anys, i encara avui, ha sigut gairebé una missió impossible que els nostres socis consumidors, que són centenars de milers, tinguin la consciència i la vivència de ser-ho. L'esforç organitzatiu que s'hauria d'haver fet no estava al nostre abast. En conseqüència, la imatge d'Eroski davant del soci client com una organització creada i participada pels consumidors és difusa, la nostra figura de soci client o consumidor aporta un exigu avantatge d'imatge o posicionament sobre les figures de «soci» que fan servir altres empreses de distribució per als seus plans de fidelitat. A més, com ha passat amb molts tipus d'associacions en les últimes dècades, la capacitat d'afiliació i mobilització activa i física dels consumidors es baixa.

Tanmateix, les tecnologies d'informació i comunicació (amenaçants per a altres qüestions) venen a obrir un nou espai d'oportunitats per les vinculacions fins ara impossibles. Avui és possible obtenir l'opinió de milers de consumidors sobre qualsevol tema d'interès en poques hores. Avui és possible informar els socis clients d'una manera concreta i personalitzada sobre allò que a cadascun li importa

El que hem vist és que el nostre model, en temps de bonança econòmica —bons retorns i alts interessos—, no perd valor, però ens ocupa en reflexions o decisions importants, sí, però no vitals. I que, en temps durs, ens fa ser conscients del que és un sistema cooperatiu: que tots i totes carreguem amb la motxilla de les decisions. Deixem de parlar del que és «meu» per fer-nos encara més conscients del que és «nostre». Posa de manifest el valor de les persones.

I això que la dimensió sí que importa i com més creixem, més es complica la tasca de transmetre els valors i de prendre les decisions. Haver sabut mantenir aquests valors i principis amb la nostra dimensió i en èpoques de gran expansió és un valor en si mateix. Un gran mèrit.

La bona resposta del col·lectiu no és en cap cas improvisada, casual. Hi ha una cultura molt treballada, perquè l'empresa manté sempre la disposició a la participació i perquè tenim molt clar que l'empresa som totes i tots nosaltres. Per això són possibles «sacrificis» que amb un altre model de gestió probablement ni tan sols es plantejarien. En un altre context s'adopten mesures, com els expedients de regulació d'ocupació, que malmeten la

pel que fa a l'alimentació saludable i sostenible. Avui és més possible que mai informar, formar, escoltar, comunicar i interactuar de manera massivament personalitzada i rellevant amb centenars de milers de persones. A més, les matèries relacionades amb l'alimentació i la sostenibilitat són de les que generen més controvèrsia i moltíssimes interaccions a les xarxes socials, on la desinformació és abundant. Fins i tot, la capacitat i desig de participació en la vida de l'empresa dels ciutadans és nova i creix ràpidament (l'exigència de transparència, la censura d'algunes actuacions, el suport en altres). Tot això ens posa davant d'un repte enormement atractiu, que és el de connectar el cooperativisme de consum amb els nous modes de viure i actuar dels consumidors actuals.

Ser una organització de consumidors que té tendes és una fortalesa no explotada, més que no pas una debilitat del nostre model de gestió. La nostra història com a cooperativa de consum i associació de consumidors ens concedeix una legitimitat davant la societat per ser creïbles en un terreny en el qual altres només fan màrqueting (bo, sí, però al capdavant màrqueting); això fa que avui el nostre prestigi, com a organització de consumidors, sigui alt en els mitjans informats i relacionats amb el consum. La presència d'Eroski en els nous canals d'informació i comunicació del consumidor és molt elevada i ben valorada i ho és gràcies a les actuacions consumeristes. En el futur pròxim, l'adaptació als nous consumidors donarà un nou impuls a aquestes capacitats i aportacions.

Per altra banda, en la governança d'Eroski el més valorat i apreciat pels socis de treball és la presència de socis consumidors en el Consell Rector; un valor apreciat, més que per ser els «representants dels socis consumidors», per la seva condició de «persones qualificades» (històricament han sigut persones amb molta preparació en el món empresarial i cooperatiu), i també perquè estan «separades» de la gestió ordinària, la qual cosa els permet tenir una mirada més independent.

confiança. Sense els valors cooperatius i el sacrifici personal de molts socis, la destrucció de llocs de treball hauria sigut alta i la viabilitat de l'empresa s'hauria vist compromesa. Però el nostre model ha sortit reforçat de la crisi, perquè, ara sí, tots hem entès el que significa i a què ens obliga.

### **Explotar els nostres valors**

Malgrat que els temps han canviat i les raons que van justificar el nostre naixement com a cooperativa de consum han perdut força, el cas és que el nostre model de gestió —els nostres valors— ens dona avantatge per encarar el futur. Avui tota la distribució està treballant

cada vegada més amb els clients, que són els protagonistes, fins i tot definint amb ells certes polítiques. Nosaltres, que sempre els hem tingut com els nostres socis, hem de descobrir fórmules permanents per fer-los saber que continuen sent l'eix de la nostra cooperativa, no simples destinataris dels nostres missatges comercials. Es tracta d'explotar el nostre valor consumidor. Després de tot, els interessos dels consumidors són el més proper als interessos de la comunitat; i integrar les necessitats de la comunitat és la condició de qualsevol cooperativa socialment responsable.

La nostra aspiració sincera i responsable vers la recerca de millores per als consumidors socis haurà de trobar noves vies diferencials que donin un pas més en el tractament del soci no treballador, la qual cosa és un repte gens fàcil d'assolir, però que guiarà el camí de la recuperació del concepte de cooperativa de consum-treball en la seva integritat. La salut i la sostenibilitat, dues de les grans preocupacions actuals, també formen part dels nostres valors i són l'eix d'Eroski Contigo, així que els hem d'aplicar i ser més ràpids i audaços que altres a l'hora de donar-los resposta i comunicar-ho.

També haurem d'implementar nous mecanismes per aconseguir la participació massiva dels socis consumidors en accions de formació i informació, en accions de responsabilitat



Assemblea General de 2016 celebrada en el BEC.



Equip de botiga en la inauguració d'Eroski Center Tellagorri el 2017.

social i en aquelles altres que lliguen amb l'estratègia Contigo, i construir nous espais de participació (les noves tecnologies poden donar i donaran a això una nova dimensió).

Haurem d'aconseguir, finalment, traslladar a la societat que som un projecte social, a la recerca del benestar social. Som empresa, sí, però el que ens mou no és l'afany de ser cada vegada més rica, sinó l'aspiració a una pràctica justa en la compra i en la venda, i a la reinversió d'una part dels nostres excedents en l'entorn.

I des del punt de vista dels socis treballadors, hem de mantenir la cultura de l'esforç que ens ha fet superar alguns moments difícils. Així és com ens podem permetre apostar per un nou cicle d'èxit, reprenent el camí del creixement i renovant el nostre entusiasme i els nostres ideals cooperatius. Al capdavall, la diferenciació d'allò que no podem ni hem de perdre.

---

# Nova cultura per a una millor empresa i millor ocupació

**Eduardo Junkera**

President d'Adegi (Associació d'Empreses de Gipuzkoa)

**José Miguel Ayerza**

Director General d'Adegi (Associació d'Empreses de Gipuzkoa)

Les nostres primeres paraules volen ser de felicitació i agraïment a Eroski. Felicitació a les persones que han fet possible que els cinquanta anys de trajectòria empresarial que celebrem hagin estat un gran èxit tant en termes de creació d'ocupació com de riquesa social.

Si hem avançat com a país ha estat gràcies a persones que van saber imaginar projectes innovadors com Eroski i, amb valentia, van saber posar en marxa el que fou una aposta arriscada i que avui, cinc dècades després, és una realitat esplèndida. Felicitats, doncs, a totes les persones que han fet i fan possible Eroski. L'agraïment a Eroski és per la invitació a participar en el llibre que amb motiu del 50 aniversari han publicat i que el lector té a les seves mans.

Els seus coordinadors ens van proposar que la nostra aportació tingués relació amb la nova cultura d'empresa, la seva motivació i abast; en què consisteix, què pretenem aconseguir amb ella en les empreses del territori. I això és el que ens disposem a fer.

La nova cultura d'empresa (NCE) que impulsa Adegi és el procés de transformació

cultural per fer de les empreses un projecte compartit basat en la confiança, mitjançant la pràctica de la transparència, la comunicació, el diàleg i la participació dels treballadors en la gestió i en els resultats. Assolir-lo implica transformar les nostres organitzacions i aconseguir que siguin llocs en els quals ens sentim orgullosos i ens desenvolupem personalment i professionalment. En definitiva, on totes i tots serem junts, passant de la *sokatira* a la *trainera*, de la confrontació a la col·laboració.

L'NCE és també el compromís col·lectiu de les empreses guipuscoanes per sortir de la seva zona de confort des de la profunda convicció i ambició que a millor empresa millor ocupació, millor Gipuzkoa i major benestar per a tothom.

Aquesta és la nova cultura d'empresa que impulsa Adegi explicada en poques línies. Per arribar a aquesta formulació ha calgut decantar experiències, reflexions, idees, aportacions doctrinals, així com la inspiració que ens han donat exemples d'empreses de Gipuzkoa i de països com Dinamarca, Suïssa, Alemanya o l'ecosistema



emprenedor de Boston. Per destil·lar-ho tot ha calgut un procés obert, flexible i participatiu el resultat del qual és la nova cultura d'empresa. Tot va començar el 2012.

Aquell any, en la primera reunió del Consell Rector, que s'acabava de constituir sota la presidència de Pello Guibelalde, s'havia de reflexionar per definir els reptes estratègics que Adegí havia d'assumir entre el 2012 i el 2015. D'aquell procés van sorgir dues idees fonamentals:

- Si volíem tenir millors empreses, que generessin més valor, basat en el coneixement i en el talent, en les persones, era necessari superar la tradicional relació de confrontació entre empresaris i treballadors.
- Aquest procés de transformació s'havia d'iniciar per la part empresarial. Adegí era qui havia de liderar el canvi.

Això passava en un moment d'especial tensió entre les parts, com a conseqüència de l'entrada en vigor de la molt discutida reforma laboral «de Rajoy», el zenit de la qual fou el juliol de 2013, amb la finalització de la ultraactivitat dels convenis col·lectius. Aquesta llei, els detractors de la qual la presentaven bàsicament com una «barra lliure per maltractar els treballadors», que facilitava els acomiadaments lliures, les baixades dels salaris, etcètera, era una al·legoria de

conflicte. Just el contrari del que Adegí començava a promulgar en els seus àmbits d'influència i comunicació.

El 17 de gener del 2014, Adegí va presentar la nova cultura d'empresa. Eren moments de moltes dificultats amb una situació econòmica complicada i unes relacions laborals complexes en què la confrontació donava poques oportunitats a la col·laboració.

En aquest context, Adegí presentava una nova cultura d'empresa, una nova manera de fer empresa que, en paraules de Pello Guibelalde, el president d'Adegí, estava «basada en la confiança entre les parts i orientada a la necessitat d'assolir acords amb les persones a les empreses». «Per a Adegí la nova cultura d'empresa té una indubtable importància estratègica i marcarà, això és el que desitgem, un abans i un després», afegia el president de la nostra associació.

La nova cultura d'empresa s'inspirava en experiències pràctiques innovadores en les relacions laborals que havien implantat empreses de Gipuzkoa i, com va subratllar Pello Guibelalde, «ha estat contrastada amb més de cent empreses guipuscoanes abans d'arribar a la seva formulació definitiva i a la seva aprovació».

A l'hora de caracteritzar el model, el dia de la presentació vam ser molt clars: «És una cultura flexible i dinàmica, oberta, inclusiva i suposa una nova via que Adegí proposa a les empreses. Les empreses, en

virtut d'aquesta nova cultura, perquè així ho hem decidit de manera unilateral, volem ser transparents, compartir informació, i també facilitar a les persones la participació en l'empresa, en la gestió i fins i tot en els resultats. És dinàmica i flexible perquè els principis que l'inspiren permeten a les empreses adaptar-los a les seves circumstàncies; és oberta perquè permet fer aportacions que l'enriqueixin i és inclusiva perquè no exclou ningú, no està concebuda contra ningú i permet participar a tothom que vulgui».

«L'objectiu últim —acabàvem— és que després del pas que hem donat nosaltres les empreses, se sumin a aquesta cultura, a aquesta innovadora dinàmica, els treballadors, tant individualment com agrupats a través dels respectius sindicats. Només així aconseguirem que les nostres empreses continuïn sent el factor i motor clau sobre el qual s'ha d'assentar qualsevol recuperació de l'activitat generadora d'ocupació, benestar i riquesa social.»

L'acollida a aquesta nova cultura va ser desigual, si bé és cert que s'imposà la impressió que era una fórmula d'un cert escapisme davant la complexa situació econòmica que s'estava vivint. Una certa fugida endavant, de fer les coses de manera diferent i tractar de buscar una altra fórmula. Cinc anys després podem dir que constatem que la nova cultura s'ha mantingut ferma en

el temps, i ara que l'economia es recupera (s'està generant ocupació a bon ritme, s'està generant riquesa i observem que l'economia creix), l'estratègia segueix present i això li dona credibilitat.

Perquè ja són moltes les empreses i organitzacions guipuscoanes que l'estan posant en pràctica, cada dia en són més, és una transformació cultural imparabile, en què la societat guipuscoana està mostrant una vegada més la seva enorme capacitat d'adaptació als nous temps, amb gran esforç, treball silenciós, compromís, grans dosis d'innovació i un caràcter eminentment humanista, perquè si alguna cosa caracteritza el nostre territori és el seu compromís amb les persones.

A què és deguda aquesta extensió de la nova cultura d'empresa, aquesta transformació cultural de les empreses guipuscoanes? Al fet que la nova cultura ha fet possible que haguem passat de la *sokatira* a la *trainera*, de la confrontació a la col·laboració, possibilitant una millor i més ràpida adaptació a un entorn complex, que canvia de manera vertiginosa.

El marc mental, el paradigma que dona sentit a la nova cultura, parteix de com entenem l'empresa i de les conseqüències que se'n deriven. Per a nosaltres, l'empresa és la veritable font del desenvolupament i benestar de qualsevol país, també del nostre. Cal recordar que a Gipuzkoa el 85% de les

persones que treballen ho fan en l'empresa privada. És molt important, per tant, que en tinguem cura, que les potenciem al màxim i en garantim la sostenibilitat en el temps.

Les persones i les empreses són dues realitats que, si sumen esforços, obtindran un resultat que sempre és superior a la suma d'ambdues. Per complir la funció de motor del benestar de la nostra societat és necessari que guanyin totes dues. El motor perdrà potència i capacitats si totes dues realitats, quan creixen, ho fan l'una a costa de l'altra. És necessari, es molt millor, que totes dues realitats guanyin, les persones i les empreses.

La configuració de l'empresa com un projecte compartit ha de partir de la identificació d'uns valors assumits com a propis per totes les persones de l'organització. Els valors que, juntament amb els comportaments identificats, s'han de constituir en els elements nuclears de la cultura de l'empresa.

La transformació cultural és un procés llarg i no exempt de dificultats, en el qual l'empresa ha de començar donant sense demanar res a canvi i per a això calen líders amb equips directius preparats i formats, perquè el canvi, la transformació, ha de començar per ells mateixos, donant exemple i impulsant el canvi cultural de l'empresa de manera coherent.

Hem dit que la comunicació interna, la informació transparent i la participació (en

la gestió i els resultats) són els eixos sobre els quals pivota la nova cultura d'empresa. Començant per la comunicació interna, que cal millorar necessàriament per generar confiança. Per tant, no és un fi en si mateix, sinó la manera de proporcionar a les persones una informació transparent.

Quant a la participació de les persones en l'empresa, no hi ha un únic model de participació en gestió i resultats, cada empresa ha de trobar el seu camí en funció del projecte compartit d'empresa que vol per al futur. Així, des de la idea de l'empresa com a projecte compartit, si l'empresa guanya, les persones guanyen; per això la participació de les persones en els resultats de l'empresa és un dels pilars fonamentals de la nova cultura d'empresa.

En qualsevol cas, és necessari que hi hagi una coherència entre els valors, l'estratègia, el mode de gestió i l'estructura organitzativa per dur a terme la transformació cultural de l'empresa.

En aquest context, l'orientació dels acords col·lectius als quals s'arribi a les empreses ha de permetre entendre l'empresa com un projecte compartit, abordant les negociacions sobre els interessos de cadascuna de les parts i sustentant el seu contingut en els valors i principis de col·laboració prèviament identificats i compartits per totes les persones. És a dir, un nou contracte social.

En conseqüència, l'objectiu principal consisteix a tenir a Gipuzkoa empreses més competitives, atractives, humanes i ètiques, que donin sentit al treball que cadascú fa diàriament, ja que tenir clars els valors i la missió social de l'empresa fa que el rendiment es multipliqui.

Perquè ja no hauríem de parlar de com es fa present l'empresa en la societat, sinó de com podem incloure la societat en l'estratègia del nostre negoci: quin impacte social generem amb la nostra activitat.

Aquests són els principals continguts de la nova cultura d'empresa. Des del seu llançament, Adegí està acompanyant les companyies en aquest camí de transformació cultural amb múltiples eines. Per esmentar-ne només algunes, citaria la *Guía de la nueva cultura*, que ja porta tres edicions; les aules de nova cultura; les recomanacions pràctiques que periòdicament enviem a les empreses; les comunitats d'aprenentatge que són fòrums de trobada en els quals compartir experiències i coneixement en un entorn de confiança. Actualment ja hi ha onze comunitats amb més de cent vint participants.

S'han d'esmentar també les bones pràctiques en nova cultura que donem a conèixer a través dels «Això funciona». I l'última novetat són els vídeos «Conversant sobre nova cultura d'empresa», en els quals dues persones d'empreses diferents comparteixen

les seves reflexions sobre alguns temes, amb l'objectiu de socialitzar les experiències reals d'empreses guipuscoanes.

Per altra banda, el mes de maig del 2018, a l'Assemblea General vam renovar els nostres òrgans de govern, president i Consell Rector. La reflexió estratègica que s'ha fet per al període 2018/2021 defineix el nostre «triangle d'or», cada un dels vèrtexs del qual engloba un repte per al pròxim trienni. El primer és aconseguir que Gipuzkoa sigui «territori de nova cultura d'empresa», el símbol de la qual és la trainera. El segon repte d'Adegí és ser una plataforma de col·laboració entre empreses, i el tercer, ser líder en l'atracció de talent a les empreses.

El primer, el que fa referència a la nova cultura d'empresa es concreta en aquestes línies d'actuació: continuar amb la sensibilització i implantació en més empreses de la nova cultura; estendre l'NCE a altres agents socials i desplegar els valors de l'empresa en la societat.

El tercer repte té a veure amb el talent i també està molt íntimament relacionat amb l'NCE. Necessitem un nou paradigma, empreses atractives a les qual s'hi vagi a treballar a gust, a gaudir de la feina, en definitiva, empreses que tinguin cura de les seves persones.

Per a això, calen nous pactes i noves formes d'acordar basats en la confiança

mútua, més flexibles, més autònoms i més autèntics. Arribar a acords a les empreses és precisament el que està possibilitant el desenvolupament d'una NCE basada en la confiança, l'autogestió, el compromís, la comunicació, la participació, la transparència o la cohesió, això sí, remant tots junts cap a un propòsit compartit, ja sigui amb temporal o amb la mar encalmada.

Si Gipuzkoa ha arribat als nivells de benestar de què gaudeix avui, sense parangó a la seva història, ha estat gràcies a què els guipuscoans i les seves empreses sempre

s'han intentat superar, amb formació, esforç i treball, partint d'un cert punt d'inconformisme i aprofitant les oportunitats que se'ls presenten, aquí i en qualsevol part del món. Aquest és el camí que s'ha de seguir.

Si al mateix temps tenim cura de les nostres persones i empreses, i totes les institucions i agents socials s'impliquen i col·laboren, el futur serà nostre i aconseguirem que es faci realitat la raó de ser de la nova cultura d'empresa: millor empresa, millor ocupació. En definitiva, Millor Gipuzkoa per a nosaltres i els nostres fills.

# 1.4

## Ser cooperativista no és una professió

**Benito Ferreiro**

*Director de Persones Zona Nord*

**Íñigo Eizaguirre**

*Director Social*

**Puy Cobos**

*Cap de Botiga. Presidenta del Consell Social (2011-2016)*

*M'agrada la gent que vibra, que no cal empènyer-la, que no se li ha de dir que faci les coses, sinó que sap el que s'ha de fer i que ho fa. La gent que cultiva els seus somnis fins que aquests somnis s'apoderen de la seva pròpia realitat.*

**Mario Benedetti**

---

La creació d'ocupació ha format part de la missió d'Eroski des del seu naixement. Aquesta elecció es justifica bé per l'època: crear ocupació era l'objecte social de la cooperativa i també la necessitat urgent d'una economia en incipient desenvolupament, amb una població exclosa —sobretot les dones— i amb alts índexs d'atur; drames que patia directament la classe obrera, la promotora de les cooperatives de consum. Aquells pioners seguien, segurament sense saber-ho, el pensament de José María Arizmendiarieta, qui afirmava que estem aquí per transformar el món i no per contemplar-lo.

I el nostre projecte perseguia, des del començament, aconseguir aquest desenvolupament de l'entorn sota uns valors diferents. Crear ocupació, crear ocupació a la cooperativa, ha estat un compromís amb la comunitat, amb les persones, que gairebé ha alimentat tant l'estratègia de desenvolupament d'Eroski com la necessitat de créixer en talla i quota de mercat per guanyar competitivitat.

L'ocupació a la cooperativa, com a socis de treball, incorpora aspectes que, si bé són inherents al seu bon funcionament, aporten virtuts pròpies. Són les que, sovint, ens fan dir que treballar a Eroski és una de les maneres més democràtiques de treballar que coneixem. La capacitat de vot que té un soci des del moment de l'ingrés (el dret a votar es té per la condició i no pels mèrits), en igualtat amb la resta dels socis veterans —sentint-nos part d'un projecte en comú, sentint-nos còmplices i necessitats els uns dels altres—, fa necessari que el desenvolupament professional vagi acompanyat del compromís amb el projecte empresarial i també amb la comprensió del model cooperatiu. Un sistema en què els drets i obligacions que conflueixen en la condició de soci s'han de conèixer i assumir, així com els valors que volem preservar. La nostra empresa necessita de les persones, i està compromesa a fomentar les seves capacitats personals i professionals i a respondre al seu desenvolupament i aspiracions de superació. Ser eficients en el nostre dia a dia significa aspirar a ser els millors en allò que fem, pensar en quina mesura podem canviar la realitat des dels valors com a treballadors i com a propietaris. Això passa per un esforç d'aprenentatge en què cada persona sòcia i l'organització posen el millor de la seva part. La història d'Eroski és una història de descobriments aconseguits a base d'esforç i ambició, però també de preparació.

Els socis de la cooperativa i els seus representants en els òrgans socials són els qui estableixen les condicions en què s'ha d'exercir l'activitat laboral, desenvolupant un cos normatiu que equilibri els interessos generals de la cooperativa i els particulars dels seus membres. I aquest interès general sempre ha de ser preservar el llegat rebut i cedir-lo a les pròximes generacions, si és possible millorat. En altres societats, el marc laboral es desenvolupa entre els representants dels treballadors i la patronal, negociant interessos

### ALGUNES CREENCES QUE HAN INSPIRAT EL NOSTRE RELAT

- La dignitat del treball vol dir: respecte a la persona i a la seva consideració humana, i no cost d'un factor de producció (en primer lloc). Un treball és digne si l'individu hi pot créixer i realitzar-se com a persona.
- El treball és una font de drets i obligacions. Els drets han de ser respectats i promoguts. Les obligacions s'han de complir amb esperit de responsabilitat i autoexigència.
- La gent, si pot triar, prefereix jugar que ser espectador (o àrbitre).
- Les fortaleeses ensenyen més que les debilitats. Els èxits animen més que els fracassos. La superació mou més que el patiment.
- La participació basada en la confiança és una característica essencial del nostre model de gestió, que considera que els qui hi treballen són persones responsables que han d'intervenir en la fixació dels seus objectius i els de l'empresa, per la qual cosa necessiten estar informades i ser escoltades.
- L'ocupació a Eroski és més exigent: som propietaris i treballadors en tot moment. Com a treballador buscant la màxima eficiència (autogestió, autoexigència i responsabilitat) i com a soci (respecte, solidaritat, responsabilitat, participació).
- El cap que dirigeix equips d'autogestió, participació i compromís és més un desenvolupador de potencial i facilitador que un cap exigent. El desenvolupament de les persones amb qui treballa es converteix en el seu objectiu fonamental. És un lideratge transformador.

diferents i, sovint, enfrontats. A la cooperativa aquest marc s'aconsegueix per un camí diferent en el qual regeix un mateix objectiu per a tots els participants, preservar el bé comú, que es construeix des de la transparència i informació, des del contrast argumental i el consens.

En aquest relat hem de donar valor a l'exercici de participació que suposa la decisió sobre les normes laborals anuals, que el Consell Rector de la cooperativa adopta a proposta del Consell Social i després de ser debatut a les comissions delegades i en reunions a tots els centres de treball. Això és impensable en qualsevol societat no cooperativa, en què es regula i decideix a partir d'una negociació entre la part sindical i l'empresarial. A Eroski aquest procés ofereix una ocasió de gran pedagogia, perquè obliga a la necessària integració d'interessos personals i col·lectius. I, com els resultats sempre han estat exemplars, confirma una sòlida maduresa col·lectiva.

Per tot això, a Eroski, com en altres cooperatives, el treball té una dimensió participativa en la vida empresarial que genera un vincle especial, adquireix un significat diferent. Exigeix un alt grau

d'informació sobre l'evolució de la cooperativa (com a exemple, tots els socis tenen una jornada anual de portes obertes amb el Consell de Direcció amb aquesta finalitat i a cada sessió hi van més de cent persones), el desenvolupament de sistemes participatius en el lloc de treball (Eroski ha adoptat el model Lean) i la formació permanent, tant en l'ofici com en el camp societari.





Equip de botiga de Maxi Eroski en la dècada dels 90.

A Eroski, la retribució també té una dimensió diferent. No deixa de ser una bestreta dels resultats, per això s'anomena bestreta laboral. El sistema retributiu, que regula aquesta bestreta per a cada lloc, independentment de la persona que l'ocupa, no és res més que la manera com hem decidit, entre tots, repartir-nos una part dels recursos que hem generat conjuntament. Aquest repartiment ha de ser equilibrat amb l'aportació que fa cadascú i solidari, de qui té més capacitat d'aportació amb qui no pot aportar tant.

La duresa de les èpoques difícils ha evidenciat que els socis d'Eroski tenen perfectament interioritzat que la seva retribució depèn dels resultats de la cooperativa i que s'ha d'adaptar a la seva evolució. Així, tenim establert que ningú no rebrà més de sis vegades l'import del lloc menys retribuint. I també que la durada de la jornada o els increments anuals es fan en funció dels resultats; i en conseqüència, quan ha estat necessari, s'han acordat reduccions salarials. Evidentment, la retribució és transparent i pública, i està referenciada a cada lloc i no a la persona que l'ocupa.

Ningú que aspiri a riquesa i gran fortuna pel treball hauria de pensar en una cooperativa quan busca feina: els llocs millor remunerats, els alts executius, estan lluny dels nivells retributius que ofereixen altres empreses. Aquesta pràctica, que obeeix a una buscada so-

### UN TESTIMONI PERSONAL REPRESENTATIU

A Eroski està present la cultura de l'(auto) exigència i la (co)rresponsabilitat. Una de les palanques de gestió més importants per aconseguir la transformació cultural és la política de gestió de les persones.

Un cop que t'hi incorpores, el que comences a viure i a experimentar és clarament diferent. Al començament de la vida com a sòcia coneixes els teus drets i obligacions. Per exemple, la manera de governar-nos, de decidir, està dins d'una gestió participativa.

En el dia a dia, es participa defensant l'empresa amb un alt compromís i responsabilitat. Les persones senten que formen part de l'empresa, perquè és seva.

El model cooperatiu fa persones més madures, més responsables. Per això cal fer un esforç en la informació perquè s'entengui i perquè les persones prenguin les decisions amb prou coneixement dels temes.

En una empresa cooperativa es busca el consens, ja que el compromís satisfà més que la confrontació. Això no significa que de vegades no hi hagi confrontacions puntuals.

Aquest model aconsegueix que les decisions que es prenguin siguin més sòlides. Si deixem que les decisions les prenguin uns altres, no arribem a adquirir la responsabilitat.

lidaritat retributiva, limita les nostres possibilitats d'atraure talent extern, però impulsa la promoció del propi; aquesta debilitat ha convertit la promoció interna en la principal palanca de desenvolupament professional a Eroski. En la nostra història són abundants les carreres laborals que han escalat fins als llocs més rellevants de la cooperativa. Una majoria dels quadres superiors i dels directius s'han format a la cooperativa i en molts casos van començar la seva trajectòria en el punt de venda. Aquesta circumstància ha sigut durant molt de temps un element positiu de desenvolupament professional per al col·lectiu femení, amb un menor accés a una educació superior. Gràcies a aquestes circumstàncies hem sigut un veritable ascensor social i econòmic per a milers de persones.

Afortunadament, la retribució per si sola ja no és el factor decisiu per als qui avui busquen feina. Molts prefereixen una empresa en la qual poder aportar i créixer professionalment. Els nostres joves busquen entorns laborals on poder contribuir i ser part activa, amb desenvolupament professional. Empreses amb ètica en les seves actuacions i socialment responsables amb les quals identificar-se, de les quals poder-se'n sentir par-

títics, on percebre consideració envers la seva persona i tenir conciliació laboral i familiar. Totes són qüestions en què el model cooperatiu segueix sent molt competitiu, i atractiu tant per a qui vol un treball estable com per a la persona jove que no aspira a un treball per a tota la vida, ni es proposa activar una marca professional per oferir-la al empresari més generós.



Equip de botiga en el primer hipermercat Eroski a Vitòria-Gasteiz, inaugurat el 1981.

Sí, el model cooperatiu no només és competitiu, sinó que incorpora aspectes intrínsecs que avui busquen desenvolupar moltes empreses. Però requereix certa evolució o revisió que corregeixi algunes debilitats del sistema i adapti el model als temps actuals. Potser la més evident a Eroski sigui l'igualitarisme mal entès, aquell que confon la igualtat d'oportunitats amb què tots siguem iguals. La nostra cooperativa ha d'incorporar mecanismes que diferencien les millors aportacions individuals, que les potenciïn, de manera que qui, en el mateix lloc i amb les mateixes oportunitats, aporta més, també rebi més; també en retribució, però en qualsevol cas en reconeixement social i en mèrit.

L'hegemonia del treball sobre el capital està en els nostres valors i forma part de la nostra cultura. Potser el sector al qual ens dediquem, en què té molta importància el treball individual i manual, ha fet que l'esforç personal sigui una de les característiques més valorades a la nostra cooperativa (no queden massa lluny els temps en què era la principal capacitat que buscàvem en els nostres aspirants a socis). El nostre negoci ha evolucionat i la societat és avui diferent. Aquesta cultura ha d'anar donant pas a una altra que doni valor a l'eficiència

en el treball, la conciliació de la vida personal i laboral, les condicions físiques en què desenvolupem la nostra feina, la flexibilitat en la jornada, etcètera.

La distribució és una activitat irregular, que fluctua en funció de l'afluència del client. L'organització per donar resposta a aquesta demanda incerta ha configurat una plantilla amb un alt nombre de jornades parcials en el punt de venda, situació que no sempre ha estat la més volguda pels socis i sòcies implicats. No és la millor posició per establir la vinculació que requereix el model cooperatiu i sembla una situació impròpia d'una associació de propietaris.

### **PER ESTAR ENTRE ELS MILLORS CAL SEGUIR TREBALLANT**

La democràcia interna no s'acaba amb «una persona, un vot». Resol la governança formal, però no les aspiracions de participació que demanen anar més lluny, una major implicació en el govern i en la gestió. Aconseguir una democràcia basada en la reflexió i el consens presenta uns majors reptes intel·lectuals i organitzatius. Si no hi ha consens hi ha d'haver debat i acabar amb una decisió que haurà de ser respectada. Ser capaços de fomentar aquestes reflexions en els equips forma part de la missió dels caps, en general, i dels agents amb responsabilitat societària, en particular.

La participació efectiva en el treball ha de ser una realitat més que una aspiració. A través de l'extensió del Model de Gestió de Tenda haurem d'aconseguir materialitzar de manera sistemàtica l'increment de la participació de les persones: sistemàtica de reunions, gestió en cada punt de venda, model organitzatiu coherent i un entrenament dels líders que han de ser facilitadors.

Necessitem una major orientació cap al resultat. Sense menystenir l'esforç, ja que la nostra història és un relat continu de superació, no hauria de ser el que pesi de manera determinant en la valoració d'una persona o d'un equip. El sistema hauria de recompensar, reconèixer, estimular, animar, impulsar els resultats i premiar més a qui més aporta.

Hem d'aspirar, per tant, a minimitzar aquest percentatge. Precisament pels nostres valors, hem d'aspirar a crear ocupació de qualitat.

No hem d'oblidar l'aportació de capital en el moment de la incorporació com a soci de treball. Era una inversió ben acceptada quan aportava el bé més preuat, un treball segur, i a més representava una inversió rendible mitjançant els retorns i l'interès monetitzable del capital. Avui la quantia de l'aportació es manté, però la retribució a curt termini ha desaparegut i és incerta a mig termini. Sens dubte, cal fer una reflexió sobre això.

Però, en general, si analitzem el que demana el mercat laboral trobem molts dels trets d'identitat d'una cooperativa, i d'Eroski en particular. El tracte just o el tracte considerat són dels aspectes més valorats. En una comunitat de propietaris com és una cooperativa, en què el poder a través dels òrgans és democràtic i està socialitzat, en què les normes són consensuades amb el col·lectiu al qual van dirigides, en què el cap dirigeix a qui té la potestat de destituir-lo, és natural que les relacions siguin, i ho són, entre iguals, amb la màxima consideració envers



Equip de la botiga Eroski Center Arcco Amara durant la celebració del seu vintè aniversari el 2016.

la persona. Si bé els caps tenen la responsabilitat de tirar endavant la tasca executiva a través d'un estil de gestió cooperatiu, en les decisions últimes totes les sòcies tenim el mateix rang.

El desenvolupament professional efectiu en una organització depèn de dues condicions: una política que fomenti i reconegui els talents i l'existència d'oportunitats de promoció. Totes dues estan presents en l'ocupació a la cooperativa.

Després de cinquanta anys d'existència, els nostres valors han superat àmpliament la fase declarativa i configuren uns trets d'identitat fàcilment constatables. La solidaritat interna, la solidaritat amb l'entorn, la col·laboració amb altres cooperatives, la paritat de socis consumidors i socis treballadors en els òrgans, la supremacia del treball per damunt del capital, el compromís amb la salut i el medi ambient, la transparència, tot això fa d'Eroski una empresa que pot connectar molt bé amb l'ètica de les noves generacions. Així, aquest continua sent un lloc on les persones poden desenvolupar les seves capacitats, aquelles que les converteixen en professionals competents, i, sobretot, dotar-se de sòlids valors per incorporar a la bastida personal, perquè cinquanta anys després seguim sent l'empresa en la qual gent normal fa coses extraordinàries.

# Canvi tecnològic i ocupació

José Manuel González-Páramo

Doctor en Ciències Econòmiques, Universitat Complutense de Madrid i Universitat de Columbia de Nova York. Acadèmic de número de la Reial Acadèmia de Ciències Morals i Polítiques. Conseller executiu BBVA

## Introducció

El naixement d'Eroski l'any 1969, en fusionar-se set cooperatives de consum, es va produir en una època de canvis en els models productius i de distribució caracteritzats per la introducció gradual dels ordinadors i l'automatització de processos, coneguda com la «tercera revolució industrial». Cinquanta anys després, l'emergència de les tecnologies digitals, com els dispositius mòbils intel·ligents, la intel·ligència artificial o el *Big Data*, estan transformant radicalment el món. Estan canviant profundament altre cop els patrons de les relacions personals, les organitzacions empresarials i, en general, la manera de crear valor econòmic.

El tsunami digital està afectant gairebé totes les indústries del món des de fa poc més d'una dècada a una velocitat sense precedents, a un ritme exponencial en lloc de lineal. En aquest canvi de paradigma, el futur de l'ocupació és una de les qüestions centrals en el debat econòmic, social i polític: Quin paper tindrem els éssers humans en un món dominat per la tecnologia? Com serà el mercat laboral del futur? Com podem mitigar-ne els impactes?

## Les característiques del mercat laboral del futur

L'adopció massiva de les tecnologies digitals, com internet i els telèfons mòbils intel·ligents, juntament amb el creixement extraordinari de la computació i la capacitat d'emmagatzemament a un cost menor són les principals característiques d'aquesta «quarta revolució industrial».<sup>1</sup> Aquest tsunami digital està remodelant l'economia i la societat del futur produint canvis disruptius a una velocitat sense precedents.

En absència d'una bola de vidre que ens permeti ser més precisos sobre l'evolució de l'ocupació en els pròxims vint anys, sí que es poden intuir les quatre principals característiques que modelaran l'entorn laboral del futur:

— En primer lloc, l'ocupació serà menys *rutinària i estàndard*. En el nou entorn digital, s'ha d'oblidar la classificació tradicional de les activitats econòmiques

1. J. M. González-Páramo (2016), «Reinventar la banca: De la gran recessió a la gran disrupció digital», RACMYP, discurs d'ingrés a la Reial Acadèmia de les Ciències Morals i Polítiques, juny.

en industrials i no industrials. El factor diferenciador del treball en l'era digital serà el de *tasques rutinàries enfront de no rutinàries*. Les tasques rutinàries es podran robotitzar amb facilitat i creixerà la demanda de tasques no rutinàries que han de ser innovadores per naturalesa, o bé estar orientades a la interacció amb els individus i que requereixin relacions personals, conversacions complexes i identificació de patrons.

- Per altra banda, l'ocupació serà més *fraccionada* degut a l'aparició de l'economia col·laborativa i les plataformes digitals com Cabify, Uber, Airbnb o Upwork. Aquestes plataformes estan modelant el mercat laboral amb el sorgiment de nombrosos emprenedors individuals que treballen per encàrrec sense tenir una feina tradicional per compte d'altri. Aquest fenomen encara es troba en els inicis i les dades disponibles sobre el seu impacte encara són escasses. A la Unió Europea, s'estima que a finals del 2015 hi havia 65.000 conductors d'Uber i uns 100.000 treballadors actius, la qual cosa representa un 0,05% del total de treballadors.<sup>2</sup> Tot i que aquestes xifres semblin limitades, no s'ha de menystenir el seu potencial de creixement.

- En tercer lloc, l'ocupació estarà *subjecta a canvis continus*. L'ocupació del futur, ja sigui autònoma o per compte d'altri, es caracteritzarà per una constant interacció entre els treballadors i les màquines. Les contínues innovacions tecnològiques establiran les característiques que es demanaran en cada moment i això requereix una *major flexibilitat* en els llocs de treball. Segons l'economista i historiador James Bessen,<sup>3</sup> el treball del futur estarà cada vegada més determinat per la rapidesa dels canvis tecnològics i per una innovació contínua. A efectes il·lustratius, l'any 2012 la tecnologia de programació Flash era un estàndard essencial per al desenvolupament de moltes pàgines web; avui dia, la programació basada en Flash està totalment obsoleta i ha estat substituïda per HTML5 i altres estàndards.
- En quart lloc, els canvis constants als quals hauran de fer front molts llocs de feina en l'era digital tindran com a conseqüència que, per no perdre la capacitat d'ocupabilitat, sigui necessari que els treballadors tinguin una *major capacitat per reinventar-se* i una *menor sobreespecialització*. Aquesta és una de les raons per les quals moltes

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

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

empreses capdavanteres entrenen els seus empleats en una varietat de petites tasques, que van des de l'atenció al públic fins a la realització de comandes o el control d'inventaris. Aquesta capacitat de reinventar-se, els permet passar d'unes feines a unes altres en funció de la demanda i que l'entrenament creuat en treballs diferents sigui un camí cap a l'estabilitat en l'ocupació.

### **La transició cap al nou paradigma laboral. Quina rapidesa tindrà el canvi?**

La quarta revolució industrial presenta una característica diferencial respecte a les tres anteriors perquè *no segueix un patró lineal sinó exponencial*. El poder de les màquines per desenvolupar tasques que fins ara només feien els humans causa, sens dubte, incertesa i el seu impacte dependrà en bona part de la *velocitat en la transició cap al nou paradigma del mercat laboral*. Si la primera revolució industrial va durar uns seixanta anys, la segona va concentrar els seus efectes en només mig segle i la tercera en, aproximadament, quatre dècades. Podem aventurar-nos a dir que ens trobem en una revolució exponencial, els principals efectes disruptius de la qual es produiran en només trenta anys? Si fos així, navegar el que Sánchez Asiaín anomenava «accelerada acceleració» del canvi serà molt exigent.

Sent «tecnooptimista» com soc, crec que la transformació digital substituirà treballs manuals per robots, però aquest *procés serà probablement gradual*, i més perceptible en unes indústries que en d'altres. A més, el gruix de la *teoria econòmica* ens permet ser optimistes, ja que la caiguda en costos i preus lligada a la innovació fa augmentar la renda disponible de la població i genera més demanda de béns i serveis. Un canvi que, a més, generarà noves professions, sobretot en els sectors més innovadors. Per això és fonamental que la societat tingui la capacitat d'adaptar-se progressivament a aquestes noves demandes i perfils laborals. Així doncs, tot i que és improbable que en la pròxima dècada s'eliminin completament molts llocs de feina,<sup>4</sup> és fonamental ser conscients i estar preparats davant un *horitzó proper* en què la tecnologia afectarà totes les professions en major o menor mesura.

### **Rol de les administracions públiques en el nou entorn laboral**

Aquest canvi de paradigma del mercat laboral implicarà que tant la societat com les administracions públiques hagin d'estar preparades per adaptar-se a la nova era i poder salvaguardar i finançar l'estat de benestar de

4. J. Manyika i altres (2017), «A Future that works: Automation, employment, and productivity», *McKinsey Global Institute*, gener (vegeu [mckinsey.com](http://mckinsey.com)).



la societat actual. Per aquesta raó, una de les prioritats de les autoritats públiques hauria de ser *protegir les persones, i no els llocs de feina* que queden obsolets per una falta de demanda dels seus serveis, per tal que la transformació digital sigui inclusiva i beneficiï la societat en conjunt.

De quines *eines* disposem per atenuar els pitjors efectes de la quarta revolució industrial? Els fronts essencials sobre els quals cal actuar de manera simultània són la *inversió en capital humà*, la *gestió del talent*, el *disseny de polítiques d'ocupació efectives*, i les *polítiques de compensació temporal per als perdedors*, a fi de fer front a l'exclusió i la desigualtat que es pugués generar, i tot això amb una visió a llarg termini.

En primer lloc, el *sistema educatiu* ha d'evolucionar amb la societat i anticipar-se a les demandes del mercat laboral, amb una doble visió: els futurs treballadors i els empleats d'avui:

— Un informe del *World Economic Forum* estima que un 65% dels nens que avui comencen l'escola primària segurament treballaran en professions actualment inexistents.<sup>5</sup> Convé posar-se a planificar ja el *redisseny de l'educació dels més joves amb un horitzó de deu o vint anys*.

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

Per poder treballar amb les màquines, i no contra elles, el sistema educatiu ha de potenciar les *capacitats tècniques* en l'àrea de ciències, coneguda com a STEM (ciències, tecnologia, enginyeria i matemàtiques, per les seves sigles en anglès: *Science, Technology, Engineering i Mathematics*). Tanmateix, les capacitats cognitives no seran suficients en el nou entorn i caldrà potenciar altres habilitats com el *treball en equip*, la *creativitat*, l'*empatia*, l'*adaptabilitat als canvis* i la *capacitat de raonar i pensar no convencionalment* (*out-of-the-box thinking*). Aleshores estariem parlant més de capacitats STEAM, essent el significat de la A l'art i la creativitat.<sup>6</sup> El valor afegit no estarà en la fabricació, sinó en els processos previs a aquesta i en l'R+D. Per tant, el sistema educatiu ha de preparar els joves per utilitzar la tecnologia al mateix temps que fomenta la creativitat, la innovació i l'emprenedoria.

— A més, la política educativa també ha de posar especial atenció en els *treballadors del present*. Per adaptar-se a la flexibilitat i reinvençió que caracteritzarà l'ocupació de l'era digital, s'ha de potenciar la *formació contínua* en l'edat adulta facilitant el reciclatge professional.

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

Aquest canvi no implica només les institucions públiques i privades, sinó també els mateixos treballadors. Accedir a la formació i canviar de feina en una fase intermèdia d'una carrera professional hauria de ser tan normal com accedir a la universitat després de l'educació secundària.

En segon lloc, i en paral·lel amb l'educació, cal dinamitzar el mercat laboral a través de *polítiques actives i passives d'ocupació eficaces*. És necessari potenciar un *ecosistema innovador*, eliminant barreres a la creació d'ocupació, a la inversió i al creixement de les empreses. Aquí caldria esmentar el finançament de les *startups*, el disseny i aplicació d'una estructura fiscal eficient, la reducció dràstica dels costos administratius, i la *flexiseguretat* en l'ocupació. Les *polítiques actives d'ocupació* han de facilitar el trànsit de les velles a les noves feines i millorar el procés d'emparellament entre vacants i cercadors de feina, per exemple mitjançant una plataforma pública que utilitzi *Big Data*.

I *què cal fer amb els qui es queden enrere* quan perden la feina i no en troben cap altra? Un debat recurrent és el paper que podria tenir la *renda bàsica universal* per compensar les persones que es podrien quedar fora del mercat laboral. La proposta elimina el risc de pobresa absoluta, no

estigmatitza socialment els qui la reben, augmenta el salari de reserva i, si es condiciona, pot incentivar la formació. Tanmateix, la iniciativa presenta grans interrogants. Com es finança? Amb quins impostos? En aquest context, la possibilitat de crear un *impost als robots* ha anat guanyant terreny, però planteja nous interrogants. Primer, no hi ha una definició precisa sobre què és un robot: es podria considerar que un caixer automàtic o una màquina de *vending* són robots? Segon, aquest impost el pagarien les persones o les empreses propietàries i no els robots mateixos. La tributació de robots ja s'aplica en el moment de l'adquisició, com qualsevol bé d'equipament, i en l'ús diari a través del consum d'energia i en el seu manteniment. I tercer, aquesta nova taxa podria penalitzar la inversió requerida per innovar i maximitzar tot el potencial dels avenços tecnològics.

El debat sobre la renda bàsica i l'impost sobre els robots és necessari i enriquidor, però potser en una primera fase de la quarta revolució industrial, la resposta a l'atur i la desigualtat d'origen tecnològic s'ha de buscar en altres *polítiques econòmiques*. Una alternativa preferible és millorar l'eficiència i gestió del sector públic, sobretot per implementar polítiques públiques enfocades a reconvertir els treballadors que perden la feina per l'avenç de la intel·ligència artificial o cap a un nou model educatiu

que doni als nostres joves les habilitats que demanarà el nou entorn digital.

### **Conclusió**

La disrupció ha obert un intens debat sobre el futur de l'ocupació. Les opinions al respecte estan dividides, però és innegable que suposa un canvi de paradigma al qual s'hauran d'adaptar tant la societat com les empreses. Si en la primera revolució industrial no es van rebutjar el ferrocarril ni les màquines de cosir o de vapor, i en la segona meitat del segle XIX tampoc no es va renunciar a l'electrificació, avui, en ple segle XXI, no té cap sentit oposar-se a la digitalització.

En la història de la humanitat, el desenvolupament tecnològic ha estat un procés

irreversible. El repte per als ciutadans, empreses i governs consisteix a potenciar i aprofitar de manera inclusiva totes les oportunitats que ofereixen les noves tecnologies en termes de benestar i prosperitat. Per afrontar aquesta nova era tecnològica cal redissenyar en profunditat les polítiques d'ocupació, l'educació i totes les mesures que garanteixin la igualtat d'oportunitats i la inclusió social. Per això serà necessari seguir un principi: protegir les persones i no els llocs de feina. Tant la nostra societat com les seves institucions s'han d'anar modernitzant a mesura que progressa la tecnologia, per tal que els seus efectes disruptius siguin netament positius i les oportunitats d'aquesta nova era estiguin a l'abast de tothom.

# 1.5

## Ajuntar-se per canviar els valors de la comunitat

**Javier Amezaga**

*Director General de Recursos*

**José María Larramendi**

*Director de Secretaria General (1991-2007)*

**Pako Salegi**

*President del Consell Rector (1988-2002)*

*El món seria un lloc més feliç si l'ambició  
fos sempre més forta que la rivalitat.*

**Bertrand Russell**

---

**A**parer nostre, a Eroski la col·laboració amb altres cooperatives l'han impulsat dues forces. Una, la debilitat del solitari que ambiciona grans fites: necessita l'auxili d'altres o renuncia als seus somnis. I dos, el recurs freqüent en la cultura basca a la cooperació; segurament, com va dir José María Arizmendiarieta, perquè «la unió és la força dels dèbils». El solitari ambicions obté de la col·laboració els recursos, iniciatives, propostes i programes que no té.

La intercooperació és un art lloat, però la seva pràctica, el maneig, no resulta obvi. Perquè la seva naturalesa transcendeix el que és purament mercantil. Demana més que simplement fer negocis junts. Quan la relació entre dos socis es planteja en termes de pura eficiència econòmica, tot està força clar. Tanmateix, la col·laboració entre cooperatives va més enllà: es planteja un objectiu empresarial i també una qüestió de valors, de models, d'identitats. Assolir acords eficients, reals, no és possible si no hi ha una entesa quant a la cultura. L'antropòleg Lévi-Strauss va escriure que les cultures es construeixen realitzant-se les unes amb les altres, sobre una base d'identitat i d'alteritat alhora. Es troben models i projectes diferents, i la diversitat adquireix sentit en aquest procés, en el qual cal saber respectar la diferència.

La cultura d'Eroski es recolza en els valors de solidaritat, compromís, pertinença, responsabilitat... que la condueixen a una visió social i de país diferent, i que animen els seus propòsits de transformar la societat en àmbits objectius i mesurables. Ens estem referint a generar riquesa, disminuir les desigualtats, crear llocs de feina i lluitar per una altra manera de relacionar-se econòmicament i socialment. Els valors d'Eroski, sense pretendre ser una ONG, persegueixen animar altres agents socials transformadors. Tenim la intenció de contribuir a aquesta altra visió del món més solidària, responsable i humana i, de fet, al llarg dels anys han estat moltes les col·laboracions d'Eroski amb ONG. El primer acord de la història del Banc d'Aliments, quan encara no existia al País Basc, va ser amb Eroski, per exemple. Metges sense Fronteres, UNICEF, ACNUR i tantes altres també han tingut el nostre suport perquè ens guia l'aspecte social. L'important és la gent, l'humà.

Però res no és social si no és econòmic, deia Arizmendiarieta. Per això som empresa; si no guanyéssim diners, no existiríem. Els beneficis de l'empresa són una expressió indiscutible de la seva eficiència. Sempre hem estat contraris a aplicar a les cooperatives l'expressió «sense ànim de lucre». Després de tot, la crítica moral no s'ha de fer als beneficis, sinó a l'ús i redistribució que se'n fa. Continuem persistint en aquest pensament i és una humil aportació conceptual que hem pogut fer en la relació amb altres cooperatives amb què hem col·laborat: sense eficiència no hi ha cooperació possible i la nostra transformació del món no es pot dur a terme. Euskadi està per sobre de la mitjana en el llistat de regions europees ordenat de menor a major desigualtat econòmica, i Eroski, amb la resta de les cooperatives, contribueix

en bona part a fer-ho possible amb els vuit mil llocs de treball de qualitat i amb bestretes que tradicionalment han superat la mitjana del sector.

Creiem que la intercooperació ens fa millors i més forts, i per això en aquests cinquanta anys hem arribat a múltiples acords de naturalesa, propòsit i durada diversos. I sens dubte, la cooperació cooperativa més significativa, poderosa i duradora de la nostra història és l'actual Corporación Mondragón, en la qual es va integrar Eroski en els primers anys de vida. Possiblement la raó territorial va propiciar l'apropament però, amb seguretat, la filosofia compartida i la sintonia amb la resta dels projectes que aleshores ja conformaven el grup fou la raó essencial d'aquella decisió que encara perviu, amb bona salut i perspectives de futur, i que és un referent mundial en l'àmbit de l'economia social. El valor atorgat a la cooperació entre diferents, unit al convenciment que perquè fos efectiva i duradora s'havia de reforçar amb acords, ja fossin universals o multilaterals, fou la raó essencial de la unió.

Els resultats aconseguits ens donen la raó. Actualment, Mondragón la formen més de cent societats cooperatives, entre un total de dues-centes cinquanta entitats; més de setanta mil persones en els cinc continents; més de 12.000 milions d'euros de facturació agregada entre els diferents projectes que, molts cops, lideren les seves activitats a escala territorial, nacional, europea i, fins i tot, mundial. En definitiva, és la primera corporació empresarial d'Euskadi, i una de les primeres de l'Estat, que aplega activitats industrials de sectors molt diversos, financeres, de distribució comercial i del coneixement.

Mondragón no és un grup empresarial com la immensa majoria, en absolut. Per un cantó, les seves entitats principals són societats cooperatives, amb un estatut jurídic idèntic. Per un altre, l'adhesiu que les uneix a totes és simplement la voluntat de formar-ne part, que perdura al llarg de dècades i, tret d'algunes poques excepcions, la pertinença es manté encara que en una cooperativa membre pugui canviar el lideratge. Entre les societats que integren Mondragón no hi ha vinculació accionarial, en què les decisions que adoptin unes comprometi les d'unes altres; aquest mecanisme, ordinari en el món mercantil, no existeix. Malgrat això, però, hi ha principis i objectius bàsics compartits; i fins i tot un bon nombre d'estratègies, polítiques, normes i projectes són similars. A més, es creen fons comuns a partir d'aportacions de les cooperatives integrants amb els quals es duen a terme projectes de desenvolupament i transformació social. Un compromís econòmic de cita anual a la qual no es falta, la qual cosa confirma l'interès i la voluntat de seguir formant part d'un projecte tan singular, objecte d'estudi arreu del món.

La nostra contribució a la Corporación Mondragón ha estat possible perquè compartim la cultura de fer país d'aquesta comunitat. Té un punt de generositat, que es basa en el fet de confiar en l'altre més enllà d'allò que en un moment concret s'estigui desenvolupant conjuntament. Es tracta de fer camí junts, malgrat que en allò que és purament tangible, en l'aspecte



Presentació d'Hispacoop (Confederació Espanyola de Cooperatives de Consumidors i Usuaris) el 1990.

econòmic, el balanç pugui ser favorable o desfavorable segons el moment, però aquesta és la filosofia compartida en el millor sentit. La dimensió d'Eroski, la seva activitat de distribució i la condició de cooperativa mixta ens han ofert menys finestres d'oportunitat que a la majoria de les cooperatives industrials. En realitat, sempre hem estat la part diversa d'un grup en el qual el nucli practica una cultura industrial. La visió d'una cooperativa mixta de consumidors i de treballadors és quelcom excepcional. Encara avui, els socis consumidors d'Eroski no són socis de Mondragón, que és la nostra aspiració des del primer congrés. I això és un reflex perfecte de la proximitat i de la diversitat. De ser diferents, però com que substancialment tenim la mateixa visió del món podem cooperar amb naturalitat.

Tots els valors són sotmesos a prova quan les crisis els posen davant de decisions transcendents. Tant Eroski com Mondragón n'han superat unes quantes, i n'han sortit reforçades. Però, probablement, cap no va ser tan greu com la que va fer trontollar els fonaments mundials el 15 de setembre de 2008, quan el banc d'inversió Lehman Brothers va fer fallida i es va produir la pitjor convulsió que hagi patit l'economia des del crac de 1929. Una crisi global i sistèmica, que va néixer financera i va esdevenir també econòmica, de consum, social... Una crisi de valors.

Fou una prova de foc per al valor de la intercooperació, una prova enorme i desconeguda, que es va saldar amb un major exercici de solidaritat entre empreses, la traducció del qual fou

l'aportació de centenars de milions d'euros a FAGOR, societat que passava per una greu crisi, que van sortir, en última instància, del patrimoni dels socis de les altres cooperatives de Mondragón. Òbviament, Eroski, per la seva dimensió i força (hem arribat a aportar el 50% dels treballadors), fou un dels aportadors principals en aquest rescat que, dissortadament, no va ser suficient.

La contribució d'Eroski a Mondragón excedeix la qüestió purament material. També ha estat molt evident en el terreny de les idees i del lideratge. De les primeres el rastre és abundant en els documents bàsics de la corporació, com en principis i estratègies o en el model de gestió. Quant al lideratge, n'hi ha prou de recordar dues mostres destacades: Antonio Cancelo, que havia estat president d'Eroski, va arribar a encapçalar la corporació; i durant l'època dels durs ajustaments a causa de la crisi, la Comissió Permanent (un òrgan de govern de la corporació) la presidia Agustín Markaide, d'Eroski.

Per la nostra part, aquesta crisi ha sotmès Eroski a les majors dificultats i risc de viabilitat que mai hagi conegut. La resposta de tots els socis i treballadors ha estat, i ho continua sent, impressionant, una demostració cooperativa de com afrontar un repte sense precedents. Una resposta que continua sorprenent els qui, des de l'exterior, no aconsegueixen entendre la força cohesionadora de la cooperació. A més, Mondragón ha estat i és un suport fonamental davant d'aquesta adversitat, i Eroski està agraïda per aquesta mostra d'intercooperació quan el més fàcil hauria estat desviar la mirada.

Un preciós exemple d'intercooperació en si mateix és el que des de fa molts anys uneix Eroski i ERKOP, grup empresarial que desenvolupa la seva activitat en els sectors agroromader, d'alimentació i de serveis. Originalment, la motivació de la relació fou el desig de donar suport a aquelles petites cooperatives agrícoles basques, un sector minoritari que necessitava professionalització i canals de distribució. La cooperació amb Eroski va propiciar el desenvolupament dels professionals i els productes. I després van venir altres projectes d'una sèrie que ja fa trenta anys que dura. I aquesta no és una història passada, sinó que apunta directament cap al futur: l'evolució dels hàbits de consum que du associada la potenciació del producte local incidirà en la relació de cooperació entre ambdues societats.

Tal com es van definir els principis bàsics del moviment cooperatiu en el primer Congrés Cooperatiu de Mondragón celebrat l'octubre de 1987, en la nostra història la intercooperació no fa referència només a aquesta solidaritat entre cooperatives dins la corporació, sinó que «s'ha de manifestar entre cooperatives individualment considerades, entre agrupacions i entre l'experiència cooperativa de Mondragón i organitzacions cooperatives basques i moviments cooperatius de l'Estat, europeus i de la resta del món».

Per això, des dels anys 80 fins a finals del segle xx vam respondre a les sol·licituds per participar, segons les nostres possibilitats, en actes organitzats per cooperatives de consum





Inauguració de la plataforma automatitzada d'Elorrio el 2014. Projecte d'intercooperació entre Ulma i Eroski.

i cooperatives agràries en diverses autonomies. Era l'etapa d'arrencada dels processos d'ordenació en l'àmbit cooperatiu i Eroski era, en tots els casos, un referent. Ja fos amb motiu d'aniversaris, assemblees, creació de federacions, aprovació de nous marcs jurídics i lleis, vam participar en desenes de conferències, taules rodones i debats.

La transformació social no és un resultat inesperat en la col·laboració entre cooperatives, sinó més aviat un objectiu explícit previst: la intercooperació vol socialitzar un determinat model d'empresa dotada d'uns valors específics. Com més estesos i generalitzats estiguin la solidaritat, el compromís, la igualtat d'oportunitats i la responsabilitat social, més a prop estarem d'una societat inclusiva i justa socialment. I com més estesa estigui aquesta cultura en la comunitat, millor protegit tindrem el model cooperatiu d'empresa inspirador.

Qui aspira a canviar la societat ha de començar per canviar-se a si mateix. I després haurà d'aconseguir tots els aliats possibles: cooperar en el mateix afany amb altres cooperatives.

En la nostra història també destaca la contribució activa en els processos de vertebració del sector, des de l'esfera autonòmica fins a la nacional, des de la creació de la Federació de Consum i després la Confederació de Cooperatives d'Euskadi fins a la constitució de la Confederació Empresarial Espanyola de l'Economia Social (CEPES) el 1992 representant cooperatives, societats laborals i mutualitats. Cal esmentar de manera destacada la nostra presència emprenedora des de la seva constitució en el Consell Superior de Cooperatives. Constantment hem

actuat de manera proactiva en aquests processos i n'hem protagonitzat alguns. És el cas, per exemple, de l'impuls i constitució el 1990 de la Confederació de Cooperatives de Consumidors i Usuaris (HISPACOOOP), que Eroski presideix durant llargs períodes de temps. Cal ressaltar la

### HISPACOOOP

El paper d'Eroski fou decisiu en la inspiració i constitució d'Hispacoop, Confederació Espanyola de Cooperatives de Consumidors i Usuaris —de fet, representants de la nostra cooperativa n'han ocupat la presidència en moltes ocasions—. I, encara avui, continua sent-ne un dels principals suports materials.

Hispacoop representa davant les diferents institucions nacionals i internacionals 176 cooperatives espanyoles de consumidors, que superen la xifra de 5.059.000 socis consumidors, tenen més de 50.000 treballadors i un volum de facturació de 7.841,26 milions d'euros, segons dades del 2016.

Hispacoop actua en nom de les cooperatives en diversos fòrums nacionals i internacionals de l'economia social: soci de la Confederació Empresarial Espanyola d'Economia Social (CEPES), en l'àmbit internacional forma part d'Euro Coop, organització representativa de les cooperatives de consum europees.

Com a associació representa els consumidors de les cooperatives, i és l'única associació d'aquestes característiques present en el Consell de Consumidors i Usuaris (CCU). A més, a través del CCU, dona presència als consumidors en altres òrgans de consulta com el Consell Econòmic i Social (CES) o el Consell Consultiu de l'Electricitat.

representació que Eroski ha tingut a l'European Community of Consumer Cooperatives (EURO COOP) des de mitjan anys 80.

Durant aquests cinquanta anys, haver dissenyat la meta final ens ha servit de guia per a les nostres decisions en el camí i ens ha permès poder avaluar sempre els objectius assolits i mesurar la validesa de l'esforç i dedicació que requeria en cada cas. Quan ha calgut hem liderat els projectes, fins i tot malgrat el risc de desviar recursos personals, temps i capacitats de la tasca pròpia. En molts casos ens hem fet mereixedors de reconeixement per la lleialtat de la nostra manera de fer, encara que fos discrepant en les decisions. Hem estat flexibles i conciliadors, tenaços a l'hora de definir els objectius i ens hem adaptat als mitjans, formes i estructures més convenients per assolir la fita proposada.

Hem atès i respost favorablement les sol·licituds de col·laboració per donar suport a projectes d'altres entitats. Però de vegades també hem expressat la nostra posició sense artificis i hem fet propostes, malgrat que les visions fossin discrepants.

Hem après que les circumstàncies i limitacions de cada organització són determi-

nants i que cal respectar els processos de totes, convençuts que a mitjà i llarg termini podríem treballar junts, malgrat que en aquell moment no fos possible.

Sempre hem definit amb tenacitat la nostra organització, tot i que no l'hem proposat com un model per implantar en llocs o moments diferents, perquè som conscients que el nostre «model» és el resultat d'un procés pragmàtic d'adequació i aprenentatge propi. Un model, no

ho hem d'oblidar, que va néixer amb l'objectiu de transformar la societat mitjançant el treball cooperatiu. I això és el que se'ns demana avui dia: ser més efectius quant al compromís amb la societat, amb l'adopció de mesures encaminades al compliment dels objectius de la comunitat cooperativa, aconseguir una societat més justa i solidària.

Com a societat, comencem a ser conscients que el nostre estat de benestar és possible gràcies a dues explotacions, la dels països en vies de desenvolupament i la de les pròximes generacions, i que n'estem abusant. Ja hi ha reaccions, moviments. Encara no sabem en què es traduiran, però en aquest context la cooperació té molt de futur. Les cooperatives, i en concret la nostra, tindran una responsabilitat: la d'estar atentes per donar els primers passos i ajudar a aconseguir que altres agents transformadors es moguin. Els valors dels nostres primers cinquanta anys seran igual de vàlids en els pròxims cinquanta, i el seu reflex en les nostres actuacions s'anirà adaptant als temps.

### LA INTERCOOPERACIÓ INTERNACIONAL D'EROSKI

La col·laboració d'Eroski amb les cooperatives europees ha estat permanent.

Quan vam començar, Migros va ser una font d'inspiració, especialment en l'àmbit consumerista, com anys més tard ho va ser la relació amb Coop Suisse.

Amb les cooperatives franceses hi havia la proximitat geogràfica i cultural, i eren un recurs pròxim de visita freqüent. També van esdevenir una trista advertència pel seu dolorós final (la Coop Adour Pyrénées, amb seu a Pau, va acabar formant part d'Eroski, una experiència rica en l'aspecte humà i també en l'empresarial).

La col·laboració amb les cooperatives italianes, líders indiscutibles en el seu mercat, ha estat llarga i intensa, fins al punt d'arribar-se a establir lligams d'amistat personal entre els seus dirigents. Tant amb l'estructura politicorepresentativa (Lega) com amb l'executiva (Coop Italia). L'historial de col·laboració va néixer l'abril de 1985 amb l'Agermanament-Gemellaggio entre Emilia Romagna-Lega i Eroski. El mes de juliol de 1992 algunes federacions de la Lega constitueixen el Grup de Distribució Europeu (GDE), un instrument financer per participar en l'expansió al territori espanyol dels hipermercats Eroski. La sintonia entre totes dues organitzacions s'ha vist reforçada amb la freqüent consolidació de posicions en plataformes internacionals compartides (Intergroup, Intercoop, Euro Coop...). Com en qualsevol parella, la bona relació s'enforteix també amb l'admiració mútua: a Eroski ens fixàvem en el seu lideratge comercial o en la creativa vida societària del consumidor —doblement implicat per la secció financera que ofereixen—. A ells, d'Eroski els atreïa la condició societària dels treballadors i la integració en un sol cap de la direcció política i l'executiva. Durant anys hem seguit un calendari de reunions anuals: intercanvi d'informació i bones pràctiques, en el terreny de la tenda i en el de la relació amb els consumidors.

En les cooperatives europees, la singularitat d'Eroski que els treballadors siguin socis ha despertat sempre interès, com per a nosaltres el paper actiu dels seus consumidors o els seus veterans «bancs cooperatius» —una diversificació que no es va poder assajar per la joventut d'Eroski.

El mes de març de 1995 Eroski s'integrà a Intergroup, central de compres, amb Coop Italia, CWS (UK), FDB (Dinamarca), KF (Suècia), NKL (Noruega), Intrade (Finlàndia), EKA (Finlàndia) i Procoop (Hongria).

## El valor de nedar a contracorrent

Ariel Guarco

President de l'Aliança Cooperativa Internacional (ACI)

**E**ls cooperativistes sempre hem tingut la sensació de nedar a contracorrent. Això no és una debilitat, és un atribut. Per això constituïm les nostres cooperatives, per nedar a contracorrent; per aconseguir allò que amb altres models empresarials no podem fer perquè és contradictori amb la seva naturalesa.

El cooperativisme desenvolupa tot el seu potencial quan convergeix amb moviments socials que necessiten nedar a contracorrent. En cas contrari no és massa més que un conjunt de recomanacions originals per a la gestió d'una empresa.

Potser val la pena il·lustrar-ho amb un exemple. Avui hi ha amplis sectors de la societat preocupats pel que consumeixen. S'estén la mirada crítica sobre els aliments ultraprocessats, sobre l'origen d'allò que mengem, sobre l'impacte que això té en l'ambient.

Molts dels qui tenen aquestes preocupacions arriben (arribem) a la conclusió que l'aliança entre les cadenes de distribució minorista transnacionals, les empreses concentrades d'alimentació i els mitjans de comunicació hegemònics han construït i continuen construint pautes de consum

en què la prioritat no és la nutrició, sinó l'addicció a productes alimentaris estandaritzats.

I qui pensa així arriba a la conclusió, naturalment, que no, que no n'hi ha prou amb eludir de manera esporàdica el sistema alimentari dominant: és necessari construir formes empresarials sostenibles que facin viable el consum responsable.

I arribats a aquest punt, quines són les respostes que s'ofereixen? Apel·lar a la responsabilitat social dels mateixos que es lucren amb les pautes de consum que ens perjudiquen, les mateixes empreses cada cop més concentrades? Apel·lar al control públic, per part d'un Estat condicionat per aquest mateix poder econòmic concentrat?

Molts pensaran que la solució és tenir les seves pròpies empreses, gestionades democràticament, que responguin als seus desitjos i interessos com a consumidors. I aquests es descobriran cooperativistes.

El cooperativisme no passa de moda en la mesura que hi hagi col·lectius socials que el triïn com a camí per aconseguir els seus objectius. El que sí pot passar és que les estructures cooperatives quedin buides perquè ja no representin un col·lectiu social,

amb una identitat i objectius comuns que sobrepassen la cooperativa com a empresa.

Si l'únic vincle de la cooperativa amb els seus membres és la relació amb l'associat com a individu, si es limita a pensar els seus serveis exclusivament en termes de les necessitats de cada individu, aleshores sí, les cooperatives acaben construint una relació similar a la que té qualsevol empresa amb el seu client, i les seves formes acaben confluint amb les d'una empresa de capital amb responsabilitat social.

Com bé defineix l'Aliança Cooperativa Internacional, una cooperativa és una «associació autònoma de persones que s'han unit voluntàriament per fer front a les seves necessitats i aspiracions econòmiques, socials i culturals comunes per mitjà d'una empresa de propietat conjunta i democràticament controlada».

Primer és una associació de persones i després una empresa. Qui condueix una cooperativa ha d'assumir aquesta doble naturalesa. Ha de gestionar una empresa i ha de representar el col·lectiu social que la constitueix. Quan es perd la funció de representació dels associats, quan l'associat passa a ser algú altre a qui s'ha de servir, aleshores hem perdut la nostra naturalesa cooperativa.

Assumir la funció de representació no és un simple acte de voluntarisme. És una tasca de direcció, que ha d'incloure entre els seus objectius la construcció d'identitat

i de capital social (com a capital relacional amb la resta dels actors que tenen interessos comuns amb el subjecte social que la cooperativa representa).

Les cooperatives de consum han d'estar en condicions d'assumir la representació dels associats en la construcció d'accions comunes amb les organitzacions de consumidors, amb els municipis, amb les organitzacions de productors agropecuaris, amb les entitats vinculades al desenvolupament local, etcètera. Per al desenvolupament local no hi ha res més estimulants que consumidors organitzats compromesos amb la producció local.

Les cooperatives de treball han d'estar en condicions de representar els seus associats i de construir vincles i estratègies amb els sindicats, amb les autoritats laborals, amb la resta dels actors vinculats a la producció local.

Com ens adonarem si estem complint amb la nostra funció de representació dels associats, assumint la nostra naturalesa d'organització social, no només d'empresa? Hi ha dues preguntes clau:

Podem plantejar els problemes de la cooperativa als associats? Els podem plantejar que tenim problemes amb un servei i necessitem la seva col·laboració per millorar-lo? Podem demanar a l'associat que ens acompanyi en una reclamació contra una norma que ens discrimina? El podem

convidar a aportar finançament per a un projecte en benefici de tothom?

Una cooperativa que no pot presentar els seus problemes als associats no és una cooperativa, sinó una empresa que dialoga amb els clients. El dia que sigui necessari convocar l'associat perquè, com a part d'una organització social, sumi el seu esforç solidari, no hi serà. En aquest cas, estaríem en presència d'una cooperativa que no s'assumeix com a organització social.

L'altra pregunta és: l'associat s'apropa a la cooperativa per qüestions alienes a l'objecte principal? Només veu la cooperativa com la proveïdora d'un servei? És un lloc de trobada per buscar solucions a problemes que van més enllà del servei específic?

La cooperativa, com a organització social, ha de ser un lloc de referència per a l'associat, ha d'estar en condicions de canalitzar un ventall d'inquietuds dels seus membres, per si mateixa, o a través dels seus vincles amb altres organitzacions o programes.

Si la cooperativa no pot presentar els seus problemes a l'associat i si aquest no pot dur a la cooperativa cap inquietud que no estigui estrictament vinculada amb el seu objecte, aleshores, insistim, som davant d'una cooperativa que no assumeix la seva naturalesa social. Una cooperativa que, en conseqüència, resulta vulnerable, que no ha pogut arrelar entre la seva comunitat, més enllà d'una relació comercial.

No només hem d'assumir la nostra doble naturalesa com a organitzacions socials i d'empresa, que implica el consegüent doble rol dels seus dirigents (funció de representació i de gestió de l'empresa): hem (triem) de fer-los des dels valors.

Hi ha qui proposa, per exemple, que abandonem la democràcia perquè decidir entre pocs és més ràpid i menys costós, o que en nom de la competitivitat de les nostres empreses ens oblidem de l'ajuda mútua perquè el que cal és passar per damunt del competidor, o que ens oblidem de la igualtat, perquè ens fa perdre incentius.

Tots ells no veuen, precisament, que la democràcia, l'ajuda mútua i la igualtat són els nostres objectius, les nostres eleccions de vida.

Si les empreses que construïm no compleixen amb els valors que triem, aleshores no ens serveixen. No s'arriba a la democràcia, com a objectiu, si primer no la triem com a camí.

No podrem construir un model alternatiu d'empresa el motor de la qual sigui la solidaritat i no el lucre, si en el camí ens oblidem de la solidaritat. És, simplement, un contrasentit.

El cooperativisme no deixarà mai de néixer a contracorrent, perquè la tensió entre democràcia i concentració de poder no desapareixerà mai. Ja hem deixat enrere, potser amb nostàlgia, les utopies de la república

cooperativa, de sistemes econòmics íntegrament construïts a partir de la fraternitat humana i els principis de l'ajuda mútua.

Ens hem de reconciliar amb la idea que nedem a contracorrent. Que ho seguirem fent durant generacions, i que per això som el millor vehicle per als qui desitgen nedar a contracorrent: per als qui volen construir economia des de la democràcia, des de l'interès de la comunitat i contra el poder econòmic. A ells els convoquem i a ells els deixarem de convocar si perdem la nostra identitat.

Els cooperativistes creiem que les societats en millors condicions de garantir la felicitat dels seus homes i dones són aquelles en què la comunitat té més capacitat de decidir què consumeix, com ho produeix i com ho distribueix a partir de l'exercici de la democràcia, i no delegant aquestes decisions en el poder econòmic.

Per assumir el nostre rol històric com a moviment a favor de la democràcia com el camí necessari cap al desenvolupament sostenible, hem de començar per caracteritzar correctament el context internacional: estem vivint en una etapa de globalització econòmica en què l'hegemonia la té el capital financer.

En aquest escenari, les comunitats locals necessiten formes empresarials que construeixin economia amb arrels, amb identitat i compromís amb el desenvolupament sostenible de les seves localitats.

La nostra generació de cooperativistes tria nedar a contracorrent: som organitzacions socials que conduïm empreses a partir de valors, part d'un moviment capaç de construir economia amb arrels davant la globalització, de la qual el capital financer en té l'hegemonia.

### **Sobre l'Aliança Cooperativa Internacional**

L'Aliança Cooperativa Internacional és una federació de cooperatives que reuneix, representa i dona servei a cooperatives d'arreu del món. L'organització, fundada a Londres el 1895, representa 1.200 milions de persones als cinc continents i és el referent del moviment cooperatiu. Els seus idiomes oficials són l'anglès, el castellà, el francès, l'alemany i el rus. Des de l'any 1982 la seu és a Brussel·les; anteriorment havia estat a Londres (1895-1982) i Ginebra.

### **Visió**

L'objectiu de l'Aliança és ser considerada l'organització de referència amb una veu global efectiva i eficient, un fòrum on intercanviar coneixements i acció experta i coordinada per i sobre les cooperatives.

### **Missió**

L'Aliança Cooperativa Internacional aplega cooperatives d'arreu del món, custodia els valors i principis cooperatius i defensa

el seu model econòmic de negocis distintiu basat en valors, que també aporta a les persones i a les comunitats un instrument d'autoajuda i influència sobre el seu desenvolupament. L'Aliança advoca pels interessos i èxits de les cooperatives, divulga les millors pràctiques i la millor experiència, enforteix la seva capacitat de construcció i en supervisa el rendiment i l'evolució en el temps.

#### **Xifres i dades**

La cooperació no és un fenomen marginal. Més de 1.200 milions de persones, és a dir un de cada sis habitants del planeta, són

membres d'alguna de les 2,6 milions de cooperatives que hi ha al món.

Les cooperatives contribueixen al creixement econòmic sostenible i a l'ocupació de qualitat i estable, i donen treball a 280 milions de persones al món, és a dir, al 10% de la població mundial ocupada.

L'Aliança Cooperativa Internacional és una de les organitzacions no governamentals més grans del món quant a nombre de persones representades, que de forma directa són 700 milions, a través, aproximadament, de 306 membres procedents de 105 països.



---

# Justícia social i drets

Garbiñe Biurrun Mancisidor

Magistrada i presidenta de la Sala Social del Tribunal Superior de Justícia del País Basc

**E**l nostre temps és el de l'Estat de dret, de l'Estat democràtic i, també, de l'Estat social. En aquest Estat i en molts d'altres. Aquestes tres qualitats que adornen un Estat són, sens dubte i en principi, garantia de progrés social i humà. Però aquesta garantia s'ha de plasmar de manera clara, radical i incondicionada si volem aconseguir la plena efectivitat dels drets humans per a totes les persones. I aquests tres atributs han de concórrer conjuntament i inseparablement per tal d'aconseguir fer realitat els valors de llibertat, justícia, igualtat i pluralisme polític que, en el cas concret espanyol, proclama, com altres moltes, la Constitució de 1978.

Perquè, com va reflexionar Nelson Mandela el 1998, «Si no hi ha menjar quan es té gana, si no hi ha medicaments quan s'està malalt, si hi ha ignorància i no es respecten els drets elementals de les persones, la democràcia és una closca buida, encara que els ciutadans votin i tinguin Parlament».

Aquest atribut concret de «social» de l'Estat expressa, en realitat, una mena de «contracte social» entre poders públics i ciutadania amb la finalitat de fer efectius els drets econòmics i socials de les persones, és a dir, en

l'expressió dels objectius d'igualtat, justícia social i llibertat en el que es coneix com a estat de benestar.

Clàusula d'Estat social que s'ha de vincular a la previsió constitucional d'atribuir als poders públics la responsabilitat de promoure les condicions perquè la llibertat i la igualtat de les persones i dels grups en què s'integren siguin reals i efectives i d'eliminar els obstacles que n'impedeixen o dificulten la plenitud i facilitar la participació de tots els ciutadans en la vida política, econòmica, cultural i social.

Aquesta igualtat substancial com a motor i destinació de l'activitat dels poders públics es connecta, a la vegada, amb les previsions de textos constitucionals i internacionals relatius a la dignitat de la persona com a fonament autèntic de l'ordre polític i de la pau social. En aquests termes, està clar que la realització del repte de la igualtat substancial suposa un camí infinit i incessant cap a la consecució d'aquests objectius o, el que és el mateix, cap a la consecució d'una democràcia autènticament de qualitat, la qual cosa no deixa de revelar una permanent impossibilitat o, com a mínim,

dificultat d'aconseguir en la realitat allò que s'ha declarat constitucionalment.

Perquè és evident que no hi pot haver llibertat sense igualtat i que la llibertat i la igualtat són imprescindibles per a la dignitat i la justícia. I que sense elles no hi ha pau, tal com podem veure en tot moment i en qualsevol lloc.

En essència, els drets econòmics, socials i culturals s'han desenvolupat al llarg del segle xx, notablement en l'àmbit internacional, durant el qual s'han dictat textos que els donen cos. La Declaració Universal de Drets Humans de 10 de desembre de 1948, el Conveni Europeu per a la Protecció dels Drets Humans i de les Llibertats Fonamentals de 1950, els Pactes Internacionals de Drets Civils i Polítics i de Drets Econòmics, Socials i Culturals de Nacions Unides de 1966, la Carta dels Drets Fonamentals de la Unió Europea de 2000, la Carta Social Europea de 1989, modificada el 1996, i la Declaració Universal dels Drets Humans Emergents de 2007 han configurat els drets socials tal com s'entenen avui dia.

Tanmateix, està clar que, per un cantó, el catàleg de drets socials no és definitiu i s'ha d'anar ajustant a les noves necessitats humanes i, per un altre, els drets socials avui reconeguts, fins i tot constitucionalment o en textos internacionals, tenen un abast molt divers i gaudeixen d'una protecció i unes garanties legals també molt

diferents —recordem, per exemple, la poca efectivitat del dret a l'habitatge—. I això malgrat que hauríem de partir de la idea clara que els drets socials, com tots els drets humans, són drets «fonamentals», perquè cap ésser humà no deixa de ser-ho, ja que l'assegurament i protecció dels nivells bàsics d'existència per a una vida digna i per al lliure desenvolupament de la personalitat són indispensables per a l'exercici dels tradicionals drets de llibertat.

En realitat, però, les aspiracions i els drets de les persones són els mateixos de sempre, tot i que es manifestin d'altres maneres, en funció dels canvis que es constaten en els nostres modes de vida —avui és evident que, per gaudir d'una vida en llibertat i igualtat, és essencial l'accés a l'energia i a les noves tecnologies, sense que això suposi nous drets, sinó la reformulació dels tradicionals.

En aquest sentit, la igualtat és l'element essencial per a la dignitat i la llibertat de totes les persones i grups humans. És un objectiu i un valor bàsic de convivència, el contingut de la qual ha anat evolucionant. En l'actualitat, la igualtat es manifesta en una justícia distributiva, l'objectiu de la qual no és cap altre que fer que totes les persones tinguin el mateix dret a accedir als béns necessaris per a una vida digna i lliure, en el que anomenem «igualtat d'oportunitats» o «equitat», sempre, a més, fent un exercici

d'actuació positiva permanent a favor de les persones i grups més desfavorits.

La igualtat i els mitjans per aconseguir-la són exigibles principalment als Estats i institucions internacionals, sens dubte, però mantenint una exigència a les persones individualment considerades, en el quefer indicat, sobre la idea històrica de la fraternitat, avui traduïda en solidaritat, plasmada en un bon nombre d'actituds i moviments socials que coadjuven de manera imprescindible a assolir el gran objectiu.

Però si la igualtat implica igualtat d'oportunitats, també suposa l'acceptació de la diversitat humana, arreu, amb les nostres diverses i heterogènies identitats, característiques, aptituds, capacitats i limitacions, que s'ha plasmat com el principi d'inclusió social de totes les persones. I a això cal afegir, ja que és inseparable, el principi de la multiculturalitat, segons el qual s'han de reconèixer d'igual manera tots els drets a totes les persones i col·lectius.

És essencial recordar el principi d'igualtat també pel que fa al gènere i a la diversitat sexual, la qual cosa resulta imprescindible per assolir els objectius de llibertat per a totes les persones i de justícia i pau per a totes les societats.

Doncs bé, avui, un sistema universal ampli de drets humans és l'eina sense la qual serà impossible lluitar contra les injustícies generades per actes d'índole diversa, com

els que es produeixen en el marc d'un ordre econòmic mundial no adequat ni prou regulat, que ha generat les gravíssimes conseqüències socials a les quals assistim en el nostre entorn i que es produeixen a tot el planeta des de sempre.

Perquè avui ens trobem, també en el nostre entorn sociopolític, davant d'una situació dramàtica, resultat d'una regulació que ha convertit, per a moltes persones —joves i dones, singularment—, el treball digne en pobresa treballada. Avui, el treball per compte d'altri no garanteix la igualtat ni, per tant, la llibertat i la dignitat de les persones. Les polítiques neoliberals d'austeritat econòmica que s'han implantat són un perill per al treball digne i per a les prestacions socials públiques, un perill sense precedents en la història recent dels països anomenats «desenvolupats», amb un clar debilitament de les mesures tradicionalment dirigides a impulsar l'ocupació i protegir els ingressos salarials.

I què es pot fer? Com mantenir una situació en què totes les persones tinguin assegurats els drets bàsics? Hi ha algunes vies per aconseguir aquests objectius d'assegurament d'una vida digna, amb tot el que comporta de materialització d'un bon nombre de drets als quals ja hem fet referència. Vida digna que les institucions han de garantir als joves i a la resta de la població i que es pot materialitzar a través d'actuacions —a més de les

de política macroeconòmica, és clar—, com una garantia d'ocupació juvenil —ocupació garantida— i la construcció d'un pilar de justícia social com la renda bàsica universal de ciutadania, la instauració de la qual ja s'està intentant en diversos llocs.

La garantia d'ocupació és un objectiu irrenunciable. En efecte, en aquest terreny a les institucions públiques se'ls ha d'exigir una profunda reflexió, ja que fins i tot habitualment externalitzen serveis que els competeixen, amb la consegüent renúncia a una ocupació de qualitat. En aquest sentit, hem de partir de la consideració que el treball és la relació social sobre la qual es basa el sistema econòmic i l'estructura de la nostra societat, i que els drets derivats del treball, individuals i col·lectius, són els que avui permeten definir la condició de ciutadania. I només si l'ocupació garantida no és possible o suficient, i si això no permet a cada persona treballar dignament en funció de les seves aptituds i possibilitats de tota mena, ha d'entrar en joc el mecanisme de la renda mínima garantida.

Ja no es tracta de generar nous drets, sinó de donar contingut real i efectiu als que ja estan proclamats i consolidats, però encara no es materialitzen per a totes o la gran majoria de les persones, fins i tot en el nostre entorn.

D'altra banda, avui la ciutadania no es defineix de manera exclusiva ni principal

per la participació en processos electorals amb una certa freqüència temporal. Avui, la ciutadania política exigeix anar més enllà i reclama participació i control dels afers públics i dels governs, i això requereix institucions de participació democràtica permanent, instruments democràtics de caràcter col·lectiu i de mobilització social, inclosos alguns tan maltractats actualment com el dret de manifestació o la vaga, i la reclamació d'un ampli dret a la directa i lliure decisió de la ciutadania sobre les qüestions que més la poden afectar, en tots els terrenys.

Sens dubte, tenim sortida i futur perquè tenim drets. Drets que s'han d'actualitzar, com el de la participació en la decisió i en la gestió del que és públic, atribuint individualment i col·lectivament un valor superior als espais compartits respecte als privats, donat que és en els espais participats on la igualtat i la llibertat de cadascú seran possibles, perquè l'espai privat no ens iguala, sinó que ens allunya i ens diferencia. Drets que hem d'exercir mitjançant una manera diferent d'estar també en aquests espais compartits, de manera cooperativa, des de l'escola, ja que està clar que juntes arribem més lluny i, sobretot, ho fem sense deixar ningú enrere.

I tot això, a parer meu, per reflexionar des d'un altre prisma sobre l'estat de benestar al qual aspirem, perquè l'hem acceptat

massa acríticament, sense qüestionar el sistema, un sistema que, encara avui, no ha aconseguit estendre tots els drets a totes les persones, ni tan sols en el nostre entorn, un sistema que s'ha construït al marge de la participació i l'apoderament ciutadans.

Vivim en un món en el qual està present la fractura social, i no només en relació amb les persones d'altres llocs, lluny encara d'aconseguir un cert grau de desenvolupament humà i social. També aquí estem al caire d'aquesta fractura, quan un nombre

rellevant de ciutadanes i ciutadans viuen fins i tot per sota del llindar de la pobresa, quan no som capaços d'acollir a qui, malgrat tots els riscos, decideix intentar arribar fins aquí esperant trobar la vida digna a la qual té dret.

Això és el que és rellevant: que totes les persones tinguin els mateixos drets perquè totes siguem iguals i lliures i ho siguin les nostres filles i fills, i entre totes lluitem pel que és nostre, pel que és compartit i pel que és important.

# 1.6

## En femení: la igualtat treballada

**Emilio Cebrián**

*Director Social (2001-2017)*

**Marta Carazo**

*Responsable de Gestió Social*

**Anabel Zariquiegui**

*Responsable Regional d'Hipermercats*

**Beatriz Santos**

*Directora Comercial*

*El contrari de la igualtat no és la diferència,  
sinó la desigualtat.*

**Victoria Sendón de León**

---

**N**osaltres acostumem a dir que som una empresa femenina perquè som moltes dones (el 80% del col·lectiu), en un sector que majoritàriament és femení, i perquè els nostres clients són, també, majoritàriament clientes i, de fet, comuniquem en femení.

Les treballadores, les clientes, (la) cooperativa, (la) empresa, (la) distribució, (la) botiga, (la) sòcia... En el llenguatge diari d'Eroski hi ha molt de gènere femení.

La nostra composició, sens dubte, ens empeny a tenir unes polítiques internes, quant a conciliació i acompliment de les nostres tasques professionals, que han estat i continuen sent de les primeres de l'entorn. Però malgrat que aquesta faceta sigui molt important, no creiem que sigui la més rellevant. El que realment importa són altres coses: com impregna la presa de decisions aquest caràcter femení, com s'ha tingut sensibilitat respecte de necessitats i preocupacions que en altres empreses no es tenien en compte, com les dones hem estat i estem presents en tots els processos i en els òrgans directius. El que ens diferencia és el que les dones hem fet a Eroski, gràcies a una política d'igualtat que està a l'ADN de la cooperativa. «Una persona, un vot», independentment del gènere, per mèrits propis.

Això que per a nosaltres és l'habitual perquè forma part del dia a dia de la nostra història, i que sovint oblidem que marca la diferència respecte a la situació de tantes persones del nostre entorn, era molt poc comú el 1969. Només cal recordar quin era el marc social i legislatiu de l'època, un en què el marit havia d'autoritzar que l'esposa pogués treballar (s'anomenava «licència marital», exigència que va estar en vigor fins a la reforma legislativa de 1975); en què el matrimoni era, per a les dones, una causa per rescindir el contracte de treball, i en què les lleis no garantien l'estabilitat laboral de les que volien seguir treballant. La discriminació es manifestava també en les diferències salarials en general, qüestió que, per cert, segueix pendent de solució cinquanta anys més tard. I si ampliem el cercle, en aquell temps les dones tampoc no podien obrir comptes corrents als bancs, obtenir el passaport o treure's el carnet de conduir, per esmentar només alguns casos, sense el permís del marit, que era qui podia disposar de tots els béns de l'esposa a voluntat, vendre propietats i moure diners sense la seva signatura.

En aquest context va néixer una empresa que no discriminava per raó de gènere, és més, en què des del començament hi va haver més dones que homes, que a més tenien la capacitat de prendre decisions com ells. Eroski era una illa en la qual es creava ocupació femenina quan aquesta gairebé no existia fora de les parets de les cases, i ocupació de qualitat, en igualtat de condicions amb els treballadors masculins. Com a sòcies, no com a empleades; com a mestresses de les seves decisions; sense bretxa salarial, perquè això era incompatible amb els nostres valors fundacionals.

Aquella fou una porta d'accés al mercat laboral que també duia a l'accés a la formació, a la professionalització. En el sector del comerç era habitual trobar-hi dones, però no que s'haguessin format, ja que els estudis s'adreçaven fonamentalment als homes. I no tenir estudis era el següent obstacle en el camí: no podien ascendir. De manera que, avançant una mica en el temps, la possibilitat de formació interna —l'experiència i la pràctica—, va permetre ascendir a diverses generacions de dones. Eroski va anar potenciant des de bon començament aquestes capacitats i fent possible que ocupessin llocs de responsabilitat des de ben aviat. A mesura que vam anar creixent també ho van fer els quadres intermedis, que també van ocupar les dones. I com mai no hem viscut res més que la promoció per mèrits, mai no hi ha hagut un sostre de vidre —o, si més no, ha estat fàcil de superar—, de manera que ens vam convertir en la primera empresa del sector de la distribució que va tenir una dona al

Seguir sempre la figura masculina, veure homes sempre al davant i gairebé mai una dona, conforma una cultura específica (un patró masculí que perpetua una relació de dependència). Aquest patró era l'habitual en l'empresa de 1969, i en moltes, encara avui, no és gaire diferent.

Tanmateix, una empresa en la direcció de la qual se segueixen indistintament dones o homes —fins i tot més dones que homes com a quadres intermedis i superiors— ha de construir necessàriament una cultura diferent (femenina?).

És el cas d'Eroski. Sovint l'estratègia de l'empresa és exposada per dones i en les reunions i debats on s'ha de jutjar, la presència femenina és majoritària. Aquesta pràctica ha imprès necessàriament una contrasenya cultural diferent (femenina?).

capdavant d'un hipermercat com a gerent, i sempre recordem alguna dona en el Consell de Direcció, que és el grup més reduït de la nostra estructura. Ara és paritari, però no respon a una política de quotes, sinó a una realitat empresarial.

En un col·lectiu amb aquesta composició, no pot estranyar que les dones hagin ocupat majoritàriament els òrgans de representació. Si tenim present el rol decisiu que aquesta estructura representativa té sobre les polítiques de personal, agafa dimensió la rellevància de la mirada femenina —en la mesura en què aquesta sigui habitualment diferent de la de l'home— en l'exercici del poder dins de la cooperativa.

La presència de més dones en els llocs de responsabilitat fa que el caràcter de l'empresa en el dia a dia sigui diferent.

Es nota en l'estil de direcció, en la participació, en les aportacions de tota mena. Creiem que aquest caràcter femení dona lloc a un estil de direcció exigent, pragmàtic, eficaç, compromès, exercit amb una responsabilitat profunda, real, en què no només es tracta de fer les coses que cal fer, sinó de fer-les bé. I també a un lideratge més inclusiu i participatiu, perquè la dona, en general, comparteix millor l'autoritat i no l'entén tant com a poder.





Assemblea a la plataforma d'Elorrio celebrada el 1980.

També la manera d'exercir la crítica és diferent. Es correspon amb aquest perfil d'auto-responsabilitat i responsabilitat. Es fan crítiques constructives, basades en un coneixement ampli, en l'anàlisi de més dades, que responen a un dels valors d'Eroski, el de la participació. Tindríem el mateix nivell crític si l'organització la formessin un 80 % d'homes? Estem segures que els trets que ens definirien serien uns altres.

Es diu que les dones som més d'analitzar, de reflexionar, de mesurar, i això pot alençar els processos en qualsevol de les àrees, des de la botiga fins a l'assemblea. Decidim més ràpidament, però per poder fer-ho demanem més dades. Això sí, la decisió serà més sòlida.

Mai hem fet les coses per quedar bé, sinó perquè partim de la igualtat d'oportunitats, perquè la igualtat de les persones està integrada a la nostra empresa. És la nostra història...

... I tanmateix, quan vam fer el primer diagnòstic d'igualtat, el 2005, vam comprovar que teníem marge de millora. Vam detectar, per exemple, que quan pensàvem en llocs de caixa, els associàvem a les dones i no els oferíem als homes perquè creïem que no els voldrien per la idea socialment predominant de quins llocs de feina són masculins i quins femenins; el mateix passava amb les jornades reduïdes. No hi havia dones que fossin caps de zona de



Equip de botiga del Maxi Eroski de Llodio el dia de la seva inauguració el 1991.

franquícia o de supermercat. I al revés, no creïem que el tèxtil fos per a homes. Prejudicis que, gràcies a aquell primer diagnòstic, vam anar abandonant per la via de l'acció.

Tot això fa referència a la part interna d'Eroski, però sempre hem tingut una clara vocació cap enfora, de formar i informar els consumidors, i hem dut a terme accions pioneres conscients que el consumidor era i és dona. Els «dimarts de Leioa» i els «dijous de Bilbondo» estaven destinats a dones responsables del cistell de la compra, i ens adreçàvem a elles amb un llenguatge diferent: el de saber que a l'altre cantó hi havia algú que gestionava una família, que tenia l'enorme responsabilitat de fer que aquesta consumís i mengés de manera sana. Ens vam comprometre en aquesta millora, també amb criteris mediambientals, i vam arribar a fer trobades d'atenció psicològica, informant sobre com gestionar problemes familiars. Això és formació per a la dona.

El nostre estudi de la mestressa de casa (1988), que quantificava el seu treball en termes monetaris, va donar valor a la seva feina i va fer veure a la dona que estava discriminada en matèria impositiva. I continua sent vigent. Seguim sent un referent, tot i que hem de trobar



Equip de botiga Eroski Abadiño el 2017.

nous canals i propostes per continuar adaptant-nos al que la societat ens exigeix. Si no ho fem, serem una empresa més, quan sempre hem intentat anar per davant.

### **Matriarcat?**

Científicament l'existència d'aquesta categoria antropològica no està acreditada. Però s'expressa així. Segurament perquè la posició de la dona al País Basc sempre ha estat influent. I és possible que, per les mateixes raons, ho hagi estat a Eroski. La cultura basca apodera molt les seves dones, degut al rol que tenien a la casa; el seu poder per organitzar, gestionar, decidir sense estar supeditades al predomini de l'home (un home, en l'antiguitat, freqüentment absent de la casa a causa del particular tipus de treball). La cultura basca ancestral ha reservat a l'*etxeakoandre*, la senyora de la casa, un paper protagonista en la vida familiar, gens secundari o submís, en l'organització domèstica i fins i tot en certes àrees de la religiosa. Antany, l'herència i el parentiu es lligaven per línia materna, era la mare qui feia la transmissió oral de la cultura... Una cultura responsable d'un rerefons antropològic profund; que alguns prefereixen qualificar

de «matriarcalisme», i no de matriarcat, però que en tot cas deixa evidències indiscutibles d'un paper rellevant de la dona en l'organització familiar i social. Podem sospitar que les forces d'aquesta cosmogonia hagin pogut impregnar la nostra manera de fer empresa.

### **La conciliació**

Amb un 80% de dones a l'organització, a la nostra cooperativa el tractament del període de l'embaràs està normalitzat, perquè ja vam néixer gestionant-lo. Qui digui que és un problema, té un problema. La baixa per maternitat és més curta que la d'un home que es trenca dues vegades el turmell jugant a futbol, cosa no tan estranya. I tenint en compte que a la nostra societat la mitjana és de poc més d'un fill per dona, són 16 setmanes de permís en tota una vida (si fa no fa, un esquinç i un trencament).

Una empresa integrada majoritàriament per dones pot registrar un absentisme superior a la resta d'organitzacions perquè, tot i que la societat avança, continuen sent les mares les qui més sovint s'encarreguen dels fills —i dels pares o de qualsevol persona que necessiti atencions a la família—. Amb l'hàndicap afegit de les oportunitats que aquesta dedicació resta a la carrera professional. Això té un preu per a l'empresa, com a conseqüència de ser «dona» i de pertànyer al sector de la distribució, en el qual la retribució mitjana és menor que en altres sectors; a més, en molts casos aquest salari continua sent vist com el segon de la casa o el prescindible. Aquesta concepció cultural dels rols en la societat (l'home ha de ser el cap de família i la dona pot o no contribuir econòmicament) és perjudicial per a tots.

### **Valors en femení**

Estem convençudes que els valors d'Eroski es corresponen amb les característiques que s'acostumen a associar a les dones i que estan relacionats amb l'orientació cap a les persones i la cura, amb la gestió de les emocions, la cooperació i la multitasca, la predisposició al canvi i la major capacitat per adaptar-se.

- **Participació:** una de les principals diferències entre una cooperativa i un altre tipus d'empresa és la participació en la gestió, les decisions i els resultats.
- **Responsabilitat social:** contribuïm al benestar de la comunitat en què actuem, incidint en el seu desenvolupament social, cultural i econòmic mitjançant la distribució solidària de la riquesa.
- **Innovació:** creiem que la renovació permanent en qualsevol àmbit de la nostra actuació és necessària per al progrés empresarial i per adaptar-nos a les expectatives que la nostra activitat genera en la societat i en els consumidors.



Consell de Direcció el 2017.

- **Compromís:** integrem en el nostre dia a dia la defensa de la salut i de la seguretat a través d'una oferta de productes sans, segurs i saludables, i mitjançant una informació transparent, útil i completa. Al mateix temps, reduïm els impactes mediambientals que genera la nostra activitat de valor per al consumidor i la comunitat en general. Bona part d'aquesta activitat la desenvolupem mitjançant la Fundació Eroski.

Tenir cura és una orientació, una pràctica, un rol de gènere (més que de sexe) majorment femení: tenir cura dels fills, de la família, de les persones grans, de la naturalesa...

L'ètica de la cura sintetitza bé els valors morals de proximitat, compassió (empatia), atenció a l'altre, conciliació, cooperació, expressar acord i suport abans que debatre...

Tenir cura del bon ordre, ocupar-se dels detalls, governar amb prudència, perseverar en els afanys, cuidar bé de les coses comunes... són qualitats més properes al tarannà femení.

El valor cuidar també ha de ser un valor universal, de la mateixa manera que ho és el valor de la justícia; és una reivindicació insistent des del moviment feminista.

# Ser dona, l'adquisició d'una veu pròpia

Marina Subirats

Doctora en Filosofia per la Universitat de Barcelona. Catedràtica de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona. Sociòloga, gestora pública, política i filòsofa

**D**urant mil·lennis, ser dona, com ser home, era quelcom que no es podia analitzar ni discutir. S'era dona com s'era gallina, o vaca, o fins i tot pi o castanyer: la naturalesa produïa éssers diferents, d'acord amb un pla diví, i cadascun d'aquests éssers es comportava d'acord amb el que li dictava la naturalesa, sense fer-se més preguntes. De vegades, és cert, en lluita amb allò que aparentment prescrivia el destí de ser dona; no en sabem gaire d'elles, però moltes dones van clamar contra el seu destí, perquè moltes van tenir l'afany de saber, o de viatjar, o de crear, que també estava en la seva naturalesa, però que no podien satisfer, perquè la societat del seu temps considerava que no era propi de dones.

Allò ja era un primer símptoma d'error en la teoria del comportament d'acord amb la naturalesa, perquè algú ha vist una gallina comportant-se com un gall, o un pi com un castanyer? No, oi? Alguna cosa en els éssers humans era diferent, provinent d'algun principi diferent a la naturalesa. I això era precisament el que, en molts casos, feia

que les persones, dones o homes, entressin en conflicte amb el model de vida que, aparentment, havien d'haver seguit sense cap dificultat.

Un altre símptoma també permetia sospitar que no tot en els éssers humans procedia de la naturalesa: per bé que es qüestionava que una dona era una dona i havia d'actuar com a tal, sempre es va reconèixer que hi havia certs graus de feminitat, com de masculinitat. «Ser molt home», «ser tot un home», «fer-se un home» eren expressions que no s'aplicaven a tot el gènere masculí, de la mateixa manera que no totes les dones mereixien el qualificatiu de «ser tota una dona», o de «ser molt dona». Una primera alerta: la feminitat i la masculinitat no venien totalment de sèrie, costava un cert treball assolir-les plenament. Error de la naturalesa o causa diferent?

## **Apareixen els gèneres. Del destí marcat a la llibertat d'elecció**

Al llarg de la història, ser dona no només ha suposat haver d'ajustar les emocions, els

desitjos i els comportaments a un determinat model prescrit per la societat en nom de les religions, les lleis, els costums i fins i tot, més tard, la ciència —això també els ha passat als homes, en relació amb el model prescrit de masculinitat—, sinó que ha suposat també ser un grup humà dominat, sotmès als desitjos i designis del grup dominant, el masculí. D'aquí l'asimetria de les posicions, l'aparició del moviment feminista i les moltes reticències dels homes a abandonar aquest antic ordre de coses. Perquè, efectivament, els models masculins i femenins s'assemblen en un aspecte: tots dos són limitacions imposades als individus en funció del seu sexe; però es diferencien totalment en un altre: el model masculí dona accés al poder, a l'autoritat, al coneixement; el model femení nega l'accés a tots aquests àmbits, i prescriu la submissió al patriarcat com un element central del comportament degut de les dones.

Encara avui podem trobar múltiples exemples de com s'espera aquesta obediència i submissió per part de les dones, i com als homes se'ls pressuposa el dret a disposar de les dones pròpies i fins i tot alienes. Els temps estan canviant, certament, i cal recordar quina ha estat la situació de les dones a Espanya durant el segle xx: una clara inferioritat social, amb altíssimes taxes d'analfabetisme, sense dret al vot, totalment apartades de la política,

sotmeses als designis primer del pare, i després del marit o del fill. Les espanyoles eren, per definició, promeses, esposes i mares sense cap altre horitzó que la vida familiar; si alguna no arribava a tal categoria era vista com una desgraciada, una càrrega inútil per a la família. Únic destí comú: agradar els homes, parir, cuidar-los, ocupar-se del seu benestar i plaer. Situació que no era només una prescripció moral, sinó que venia avalada tant per les lleis com pel control social de l'entorn, amb duríssimes sancions, que podien arribar fins a la mort per a la que tingués la gosadia de contravenir aquells controls. No estic exagerant: les obres literàries ens en donen fidel testimoni, des de *Doña Rosita la soltera* o *La casa de Bernarda Alba* de Lorca fins a *Los cuernos de Don Friolera* de Valle-Inclán, amb tot el poble exigint que el marit mati l'adúltera, dret que ell havia de complir per tal que l'exemple no es repetís.

Moltes dones d'Espanya van voler canviar, i durant els anys de la República van tenir la primera oportunitat; es van tallar les faldilles i els cabells, van estudiar, van crear clubs on reunir-se, van escriure, pintar, viatjar, estimar, treballar. Encara eren una minoria, és clar, però hi eren; lamentablement, fou una curta primavera; la fosca nit del franquisme les retornà a la submissió deguda; la breu insubmissió va deixar un rastre

mortal: obreres, mestres, militants polítiques empresonades i executades; mil dificultats per impedir que les dones casades treballessin fora de casa; educació segregada per a les nenes, currículums sobrecarregats de tasques domèstiques, labors i oració, tal com ja prescrivien les lleis educatives del XVIII i del XIX. I, de nou, la castedat, la discreció, el servei als altres, l'obediència, com a línies majors del comportament femení, que mai no es podien traspassar sense greus amenaces per a les transgressores.

La democràcia, a partir de la Constitució de 1978, va marcar un abans i un després en la vida de les espanyoles. La Constitució prescriu la igualtat entre els sexes, malgrat alguna excepció, per exemple, en el cas de l'herència de la Corona. Un gran pas endavant, que, sobretot, obria la possibilitat d'iniciar un llarg camí en el qual ens trobem encara. Cap al 1976, ja mort el dictador, sorgeixen els primers grups feministes a les principals ciutats espanyoles; les reivindicacions se succeeixen: igualtat davant la llei, divorci, avortament, despenalització de l'adulteri... Les lleis s'han de canviar, és un pas fonamental, però no suficient. Paral·lelament algunes professores d'universitat comencen a investigar, a crear seminaris o fins i tot instituts d'estudis feministes. Un altre pas fonamental per saber on som les dones, què fem, el perquè de les opressions que ens esclafen, més enllà de les

lleis. Als barris apareixen associacions de dones: comencen a denunciar els maltractaments, els assassinats de dones a mans dels seus propparents, el treball silenciós i silenciats de les dones a la llar. En molt pocs anys el panorama canvia a Espanya; no tot el que seria desitjable, però més del que les nostres amigues europees havien imaginat mai que podrien aconseguir les espanyoles, dominades també per l'Església catòlica com aparentment estàvem.

Internacionalment el panorama també havia canviat. *El segon sexe*, de Simone de Beauvoir, havia estat un toc d'alerta el 1949. *La mística de la feminitat*, de Betty Friedan, un crit que va posar en peu moltes nord-americanes. Va sorgir un concepte, el «gènere», que ens va permetre pensar-nos d'una altra manera. Ser dona ja no era una cosa estrictament procedent de la naturalesa, quelcom que dúiem en els gens i que es desenvolupava fatalment; juntament amb la naturalesa actuava un altre principi, la societat i les seves formes culturals, que des del naixement dels éssers humans prescriuen quin ha de ser el seu comportament en funció del seu sexe. I, a diferència de la naturalesa, que se'ns presenta com un principi immutable, la cultura pot canviar. Per tant, no hi ha cap raó eterna que justifiqui la dominació dels homes sobre les dones, ni les limitacions d'ambdós als models genèrics de cada societat. Tot pot canviar i tot



ha de canviar, segons el feminisme que va anar sorgint aquells anys.

### **On som ara?**

A Espanya, les lleis han canviat i ja són igualitàries. Les mentalitats, parcialment també, però la igualtat real encara queda lluny. El món dels afers públics s'ha obert en gran part a les dones: les universitats, les professions, les empreses, les alcaldies i parlaments, fins i tot els cossos de policia i l'exèrcit admeten ja les dones! En aquest moment només una institució continua rebutjant la presència femenina en la seva jerarquia, l'Església catòlica, que segueix confinant-les a un àmbit estrictament femení, els convents de monges, apartades de tota possibilitat de sacerdoci.

Tot i això, la igualtat és encara una quimera. Menys dones que homes en els llocs de direcció de les empreses, dels partits polítics, al capdavant dels governs o dels grans mitjans de comunicació. Una bretxa salarial i l'avaluació de la qual fluctua segons les estimacions, però que aproximadament se situa en un terç de diferència entre els ingressos dels homes i els de les dones. Però sobretot, el problema és que els canvis de les dones no han anat acompanyats de canvis similars en el model de gènere masculí i, en conseqüència, els homes continuen pensant que són superiors, que s'han d'imposar i mostrar la seva virilitat

obligant el seu entorn, i especialment les dones, a acatar la seva voluntat i estar a la seva disposició. Això, sovint, deriva en violència, l'anomenada «violència de gènere», que s'ha d'entendre com a «violència masclista» o «violència de gènere masculí», que es caracteritza per un nivell molt alt d'agressivitat contra les dones: assassinats, maltractaments, violacions... Encara hi ha massa homes que tenen problemes amb l'emancipació de les dones, que no es resignen a perdre el control que històricament n'han tingut. D'aquí una frase que es va fer famosa i que sintetitza bé la situació actual: «els homes busquen dones que ja no existeixen, les dones busquen homes que encara no existeixen». Un desacord que explica en gran part la dificultat d'homes i dones per construir parelles estables en aquesta etapa històrica.

Aquest desequilibri, derivat de la por dels homes a perdre el poder i la preeminència que han ostentat al llarg dels segles, és un dels principals problemes que tenim en aquest moment. En els últims anys semblava que les dones, educades encara en el culte a l'amor romàntic, renunciarien a seguir lluitant per la igualtat, ja que sovint suposa enfrontaments i conflictes amb els homes. Els esdeveniments recents, des de la marxa de les dones a Madrid en defensa de la llei de l'avortament, fins a les enormes manifestacions del 8 de març de 2018

i les dels mesos següents per l'anomenada «sentència de la manada», han posat de manifest que una nova generació de dones, nascudes ja en l'Espanya democràtica, no està disposada a fer passos enrere, i considera la igualtat com una cosa normal, que ni tan sols es pot discutir o posar en dubte. Tot ens du a pensar, per tant, que les reivindicacions feministes seguiran, i que la vida de les dones continuarà evolucionant i guanyant noves cotes d'igualtat i llibertat.

### **I cap a on anem?**

En la vida social, res no està escrit. El futur no és mai una prolongació lineal del present, perquè en zones poc visibles de la societat constantment hi ha forces que treballen per constituir nous impulsos i generar nous canvis. Forces que no podem mesurar ni preveure, però que actuaran en qualsevol moment generant evolucions ara imprevisibles.

Cap a on va el feminisme, les reivindicacions de les dones, la nostra forma de vida? L'escenari que podem preveure, d'acord amb la força que a escala mundial està adquirint el feminisme, és cap a una societat més igualitària, amb una sèrie de canvis profunds. El canvi central és la tendència a la desaparició, o com a mínim el debilitament, dels gèneres. Això vol dir que ja no hi haurà homes i dones? És clar que no: la diferència sexual es mantindrà, si més

no és el que es preveu que passi, durant molt de temps, i esperem que sigui un tret perpetu de la vida humana. Però la diferència sexual concerneix únicament els òrgans i funcions reproductives, no les formes de vida. De manera que la desaparició dels gèneres significa la dissolució dels models que prescriuen i encasellen els comportaments de les persones segons el seu sexe. Per posar alguns exemples: veiem com una cosa normal que les dones duguin faldilles o pantalons; aquest fet no suggereix cap comportament sexual específic; en canvi, encara ens crida l'atenció un home vestit amb faldilla, excepte si és un tret específic d'una cultura diferent a la nostra. Quan aquest fet també sigui considerat normal, hauran desaparegut els gèneres en l'àmbit de les formes de vestir.

Aquest exemple és, òbviament, una metàfora. Juntament amb aquest canvi se n'han de produir altres molt més importants: que els homes assumeixin la meitat del treball reproductiu, és a dir, tenir cura de les persones en l'àmbit privat, que deixin de sentir-se obligats a lluitar, competir, rivalitzar entre ells i imposar-se a les dones, i que les dones, per la seva part, adquireixin seguretat en si mateixes, no tinguin por de mostrar els seus desitjos ni les seves capacitats. És a dir, cal avançar cap a una cultura andrògina, que reconegui les aportacions de les dones a la vida humana, que li doni prioritat per

sobre de qualsevol altre objectiu i que agafi el millor de cadascun dels dos gèneres per universalitzar-ho i permetre a tots els éssers humans considerar-ho com a propi.

Aquest és un escenari probable, tot i que no immediat ni exempt de dificultats. Però no és inexorable; massa conjuntures històriques han mostrat que hi ha moments en què els homes prioritzen la lluita entre ells, i aleshores la causa de les dones retrocedeix, sempre més inclinada a la pau. I en els moments actuals veiem apuntar a

l'horitzó molts factors negatius, molts conflictes i enfrontaments que fan perillar el salt endavant de civilització que proposa el feminisme en aprofundir en la igualtat i la llibertat de ser, l'abolició de les dominacions i, sobretot, el respecte a la vida. Per això és important reforçar el feminisme i fer una crida extensa als homes perquè entenguin que, lluny de plantejar una lluita de sexes i amenaçar-los, el feminisme és probablement el moviment civilitzador més potent del nostre temps.



Obra realitzada per Caro Baroja per a Eroski com a obsequi per als compromissaris de l'Assemblea General.

# Part 2

# EMPRESA DE

# DISTRIBUCIÓ

<b>2. El sector de la distribució</b> .....	138
<b>2.1. Una botiga, totes les botigues</b> .....	142
Superciutats. La intel·ligència del territori	150
<b>2.2. La proximitat: ho vull ara, ho tinc ara</b> .....	156
Proximitat	163
<b>2.3. Proveïdors: una interdependència virtuosa</b> .....	168
La relació entre distribuïdors i fabricants: en el cas d'Els Mosqueters, els enfocaments són necessàriament múltiples i diferents	176
<b>2.4. Despertar emocions</b> .....	180
Marques: explorant el tauler de joc en l'era digital	188
<b>2.5. Cadena de valor: més ràpid, més econòmic, millor</b> .....	192
Evolució de la cadena de valor	205
<b>2.6. El govern de la dada</b> .....	212
Col·laborar per tornar a créixer (una introducció al BDC)	222
<b>2.7. Aliances: les necessitats uneixen</b> .....	228
Aliances empresarials i competitivitat	234

# 2

## El sector de la distribució

Agustín Markaide

*President d'Eroski*



**P**oc tenen a veure el sector de la distribució i les seves regles de funcionament actuals amb els que vam conèixer fa cinquanta anys. Com veurem en el capítol següent, el consumidor ha canviat i només això ja seria suficient per provocar una escalada de canvis molt rellevants. Però és que a més, també han canviat les fórmules de venda, la potència de les empreses en les diverses posicions de la cadena de valor, les tecnologies aplicades a la comunicació o a la gestió, els costos dels recursos utilitzats, l'obertura dels mercats, etcètera.

I aquests canvis no seran menors en el futur. Tot sembla indicar que hi ha una llei inexorable que explica l'acceleració de la velocitat dels canvis i que afecta múltiples facetes de la vida moderna, igual com passa, pel que sembla, amb l'acceleració del ritme d'expansió de l'univers. Tots els grans canvis socials i tecnològics recolzen aquesta acceleració dels canvis: disposem d'un mercat cada vegada més gran i més homogeni, amb més facilitat de transmissió de coneixements, de fluxos financers i de mercaderies, amb més mobilitat dels ciutadans i amb una cultura hegemònica que valora el consum de béns com el senyal de l'èxit personal. En aquest context, tractarem de desxifrar les variables més importants del sector de la distribució comercial alimentària, tractarem de comprendre-les i, a partir d'elles, intentarem deduir quins poden ser els reptes immediats als quals ens enfrontem.

En aquest capítol reflexionem sobre la *botiga*, que ha estat el lloc, l'escenari imprescindible de l'acció comercial durant una era. La botiga va substituir el comerç nòmada, que anava de fira en fira o es concentrava en dies de mercat, per establir-se de manera permanent a viles i ciutats i passar a ser aleshores el centre d'atracció de la vida social d'aquestes i crear una petita burgesia que accelerà el progrés econòmic i social. Molt més recentment, les botigues individuals van començar a ser substituïdes per botigues associades o cadenes de botigues. També van néixer cooperatives de consumidors per defensar drets bàsics d'accés a productes alimentaris de qualitat. La gestió de les botigues va passar a ser més eficient i les noves fórmules de supermercats i hipermercats, que ara compleixen mig segle d'existència, han estat capaces d'oferir varietats cada cop més extenses de productes amb marges i despeses cada vegada menors. I ara sorgeixen noves fórmules de distribució que prescindeixen de la botiga, mentre que la vida social, que transcorria en bona part pels carrers comercials, avui comparteix molts altres escenaris. Per això ens preguntem si en el futur hi haurà botigues físiques d'alimentació. I la nostra resposta és que sí, però no seran les que han existit fins ara.

Ens aturem a reflexionar sobre la *proximitat*, com a terme que reflecteix aspectes diversos, però tots ells rellevants per al sector. La proximitat fa referència en primer lloc a una tendència creixent per la qual el consumidor busca la satisfacció immediata de les seves necessitats, a prop d'on viu o d'on es troba. La proximitat física ja és, des de fa temps, el primer criteri que utilitza el consumidor per triar una botiga. Però ara creix la importància de la proximitat en el moment en què el consumidor té la necessitat, augmentant el grau d'espontaneïtat o

manca de planificació en el comportament, que també anomenem «la conveniència». Tanmateix, cal reconstruir el significat de la proximitat quan enfoquem l'era emergent d'internet. Probablement cal canviar el concepte pel de la immediatesa i l'amplitud, amb «el que vull-ho tinc», que és un altre tipus de lectura de la proximitat, més hedonista i amb major capacitat d'elecció i probablement menys eficient i, per tant, més costós.

Observarem les *marques*, que són un front d'atenció important en diversos aspectes, tant les marques dels distribuïdors com les dels seus productes i també les dels fabricants. Malgrat les idees que propugnen els opositors a les marques, el «no logo», el cert és que les marques gaudeixen de molt bona salut. Les marques són «concentradors de significat» per al client. La seva gestió es va fent cada cop més sofisticada a mesura que els mitjans de comunicació es van fragmentant i diluint a les xarxes socials i el coneixement dels clients es va segmentant, primer, i individualitzant, després. Una característica de l'evolució de les marques és que en molts casos es van desenganxant dels productes o serveis concrets que aporten i de les seves qualitats, i volen actuar directament sobre les emocions del client. És probable que els productes i serveis tinguin cada vegada vides més curtes i sèries més limitades, però les marques seran duradores i seran les que traspassin valor d'uns productes a uns altres. Però, a més, les marques s'enfronten a l'escrutini continu dels clients, que tenen una enorme capacitat d'acció, com mai l'han tingut. Les noves variables de gestió de les marques integren elements potents de sinceritat, empatia, transparència, coherència, autenticitat. Cada vegada serà més difícil construir identitats idíl·liques, falses o fer-ho de manera duradora.

És cert que la botiga i el comerç han canviat molt aquests anys però, al seu costat, els canvis que hem vist i veurem en la baula de la producció dels béns i serveis no són menys importants. La producció alimentària s'ha sofisticat des de la transformació lleu dels productes agroramaders i pesquers fins als productes d'alta transformació, que han donat peu a grans empreses transnacionals que han contribuït al comerç internacional d'aliments i a la homogeneïtzació d'hàbits alimentaris. Però, juntament amb elles, hi ha un enorme teixit de petites i mitjanes empreses que desenvolupen productes lligats a les cultures de producció i consum locals. I si durant anys la preocupació era abastir d'aliments rics i energètics a baix cost, ara la tendència majoritària és elaborar productes més compatibles amb una alimentació saludable i sostenible i, possiblement, l'elaboració de productes cada cop més personalitzats, i no només per la impressió del nom del client a l'envàs. La seguretat, la sostenibilitat, la sensació de saludable, el preu, el cost, la conveniència, són només alguns dels ingredients vitals de les estratègies de producte i, alhora, la dimensió, les aliances amb altres productors, amb els distribuïdors, la innovació, la comunicació directa amb els consumidors dels productes, la construcció de les marques pròpies o les dels clients... són alguns dels ingredients de les estratègies d'empresa. I, a la base de tot, la producció primària, sempre sotmesa a fortes tensions a les quals cada vegada contribuiran més



la demografia i el canvi climàtic. Però si aquesta baula no es manté forta no s'hi pot construir al damunt una estructura saludable i sostenible de tota la dimensió alimentària.

L'anomenada «cadena de valor alimentària» és la que uneix les baules de la producció, la distribució i el consumidor, fent servir les baules logístiques. Aquesta cadena ha fet avançar notablement l'eficiència i ha permès una important millora en la gestió dels processos de qualitat dels aliments mentre que el cost s'ha mantingut baix. Aquests processos logístics ara també estan sotmesos a la revolució de l'última milla i a múltiples formes de canvis, com les que substitueixen el comprador o afegixen serveis d'informació o comparació de qualitats o preus, amb tot el que això comportarà, per exemple en el disseny de les ciutats que han de donar resposta a aquests canvis. En tot cas, la interconnexió dels diferents agents en joc és clau, i la generació d'estàndards d'informació i comunicació ha estat molt important els últims anys per a l'eficiència del sistema, i ho seguirà sent en els pròxims.

La interrelació entre les baules verticals sempre ha sigut estreta, però aquesta interrelació implicarà cada vegada més agents més variats, no només verticals, sinó també horitzontals, que abans estaven absents. Les aliances entre competidors per sufragar interessos comuns, o les que involucren noves empreses tecnològiques que poden desenvolupar amb més agilitat que les àrees internes facetes, productes o serveis innovadors, encara que formin part de l'activitat principal de l'empresa i abans no s'haguessin obert a aquest tipus de col·laboracions... Els tipus d'interrelació són diversos, les aliances de caire estratègic, que entenem que són les que miren a llarg termini, en les quals hi ha punts clau comuns i reforços diversos, fins i tot amb participacions creuades, seguiran sent escasses i delicades. Però al seu costat, les aliances més oportunistes floriran i tindran un major grau de volatilitat, els companys de viatge abundaran durant un temps, mentre l'interès comú es mantingui.

En aquesta dinàmica accelerada de canvis la protagonista és la tecnologia; i a partir d'ella, la innovació aplicada modifica la concepció i estructura dels negocis, fa ofertes noves i suggeridores als consumidors que acudeixen expectants i àvids a l'espectacle en el qual ja participem milers de milions de persones d'arreu del món, incorporades en una sola dècada. La innovació tecnològica aixeca empreses noves del no-res i les col·loca en el cim dels mercats. Qui sap quantes seguiran existint d'aquí a una dècada. La tecnologia i la innovació per a l'activitat de la distribució també tenen components innovadors, d'entre els quals la possibilitat de conèixer millor el client per poder-li oferir millors solucions és un dels més suggeridors. Alhora, aquesta possibilitat duu associada noves necessitats de reflexió ètica sobre els límits en l'ús d'aquesta informació, per la qual cosa encara no hi ha estructures de pensament i reflexió prou consolidades.

Aquestes són algunes de les qüestions essencials del món de la distribució alimentària. Confio que aquest capítol aporti una perspectiva d'interès, que situï bé els conceptes perquè el lector pugui afegir les seves pròpies reflexions i, potser, les seves conclusions.

# 2.1

## Una botiga, totes les botigues

**Rosa Carabel**

*Directora General de Xarxa Comercial*

**Mari Mar Escrig**

*Directora de Negoci On line*

**Amable Galache**

*Director d'Innovació (2015-2018)*

*L'èxit d'una vida sencera, d'una vida completa, és l'èxit en les relacions humanes.*

**Tzvetan Todorov. Filòsof**

---

L'any 1969 queda lluny. Efectivament, a cinquanta anys. Però aquesta aritmètica de parvulari amaga la realitat d'un moviment accelerat i és indubtable l'enorme canvi en profunditat de valors, demografia, capacitats tècniques i estils de vida al qual hem assistit. En termes polítics, en aquells temps encara quedava lluny la instauració de la democràcia. En termes econòmics, el panorama, en pessetes òbviament, reflectia un país que despertava al creixement econòmic i que veia al lluny una Unió Europea a la qual no s'incorporaria fins passats disset anys. En termes demogràfics, la població espanyola era una piràmide gairebé perfecta en la qual els majors de seixanta-cinc anys representaven el 9,7% (la meitat que ara). La revolució digital ni estava ni se l'esperava, i el món era analògic a tots els efectes, i per al gran públic d'aquest país ho va ser fins als 90. El model de família era el tradicional, era una societat menys urbanita i amb població més dispersa (els municipis de més de 10.000 habitants eren el 66% de la població, mentre que actualment són el 80%), s'estava produint una incipient i progressiva incorporació de la dona al món laboral que capitanejaven els grups més joves, el pressupost familiar dedicat a l'alimentació passava del 40% (ara està pel 16%), la dona (la mestressa de casa) era qui decidia gairebé exclusivament la despesa domèstica diària, la presència de nens a les llars era sensiblement més alta que avui, els supermercats eren minoria (l'any 1970 n'hi havia registrats 115) mentre que ara són gairebé incomputables, el perfil de consum per categories de productes era perfectament diferent de l'actual, els hipermercats encara estaven per aterrar en aquest país, etcètera, etcètera.

L'any 1969 queda lluny. A més de cinquanta anys. Valgui aquesta manera de dir-ho per il·lustrar que no hem viscut el simple pas lineal dels anys, sinó un autèntic canvi de paradigma en tots els ordres de la vida. Per a nosaltres, resumint-ho molt, és el canvi que va des de la compra al súper del costat de casa, en què la mateixa persona era la fruitera, la xarcutera i la caixera i se sabia el nom dels clients —i s'esforçava a tractar-los de manera diferencial—, fins al supermercat *on line*, la recollida a la botiga (*click and collect*), els terminals d'autocobrament (*self check out*), els clubs de fidelització i el *Big Data* inundant les nostres vides personals i professionals.

És un canvi que ha anat a un ritme creixent, que està en curs, i del qual es pot esperar que continuï, com a mínim, amb la mateixa acceleració.

I en aquest panorama, es podia pensar que el negoci de comerciant, que les botigues, no serien també l'escenari d'un canvi de paradigma igual d'accelerat? L'ofici de comerciant pressuposa atendre i entendre l'entorn, enganxar-se als temps i a les necessitats d'aquest consumidor canviant que és, en definitiva, la seva raó de ser. La no adaptació és el no futur.

Però com serà l'ofici de comerciant? Com serà la botiga? Què caracteritzarà el consumidor? La renda, la demografia, l'interès per la salut seran elements que influiran en tot, però si hi ha una cosa que ha canviat radicalment els nostres hàbits de vida és la revolució digital. Ha

canviat la nostra manera de relacionar-nos, d'informar-nos, de treballar, de fer opinió, de gaudir de l'oci. Ha canviat la nostra imatge del món... i, per descomptat, la nostra manera de comprar.

Aleshores, l'escenari principal d'aquesta pel·lícula serà el factor digital? On quedaran les botigues físiques? I què s'espera de les virtuals?

L'oposició de conceptes (això *vs.* allò altre) no sembla la resposta adequada si ens fixem en el que ens diu el comportament del consumidor actual. No es tracta d'escollir la botiga física o la virtual. Ni entre local o global, o el preu o el valor. Sempre és «i». El consumidor tria en cada moment i circumstància allò que satisfà millor la seva necessitat, d'una manera contínua, natural, rebutjant el que és aparentment contradictori. Sap triar —com resoldre la contradicció— i no li cal ajuda per fer-ho.

La botiga física serà un element imprescindible... per a algunes respostes. Perquè almenys té tres enormes virtuts. La primera és la capacitat de donar solucions ràpides (aquí, al costat de casa); és un potent *satisfactor* (el factor proximitat és un guanyador en aquest cas). La immediatesa és un element fonamental per a la tria. Ho és, i ho serà més. Les que no puguin oferir aquesta immediatesa (circuitos lents per aprovisionar o donar resposta) seran més atacables o superades per botigues virtuals amb sistemes més afinats. El que volem, ho volem ara.

La seva segona gran virtut és el potencial d'experimentació. En això hi ha molt de camp per treballar, però

### ELS NOSTRES CLIENTS SEGONS LES GENERACIONS

Cap client no entendreà el món físic i el *on line* com uns universos separats i tots ells exigiran una realitat integrada, amb una atenció sincrònica i immediata. A més, els clients de la generació dels *baby boomers* (nascuts entre 1945 i 1964) utilitzaran principalment internet per tancar la bretxa entre ells i els seus éssers estimats. Són una generació que gasta més per transacció, però a la qual li costa comprar *on line*, amb les taxes d'abandonament més altes. Seran receptius a solucions *on line* molt senzilles i adaptades a les seves necessitats. Els clients de la generació X (nascuts entre 1965 i 1979) seguiran sent compradors *on line* actius, però preferiran mitjans tradicionals per comunicar-se amb les empreses, ja que s'estimen més la interacció amb les persones abans que amb les màquines. Els mil·lennistes (*millennials*, nascuts entre 1980 i 2000) seran clients *on line* actius que exigiran serveis personalitzats i experiències significatives en el consum. I les generacions Z (nascuts entre 2001 i 2011) i Alpha (a partir de 2012) seran obertes, respectuoses amb la diversitat i compromeses, però amb poca capacitat d'atenció, sense temps per a experiències *on line* no satisfactòries, amb expectatives i nivell d'exigència màxims. Les seves formes de comunicació seran diferents, eminentment visuals i a través de veu abans que text, perquè han interactuat amb mòbils i han estat exposats a assistents virtuals des de petits. Per a ells, el comerç conversacional serà una cosa natural. Per a tots, el mòbil serà la vareta màgica i vindran a nosaltres estiguem preparats o no i per qualsevol canal.



Secció de xarcuteria de supermercat en la dècada dels 70.

la immersió física és un altre dels seus grans al·licients. Es podria argumentar que aquesta immersió millorarà ràpidament en escenaris virtuals, cosa que sens dubte serà certa, però aquesta immersió sensorial serà «original» i no «substitutiva» i difícilment superable. Això serà així per a aquelles categories capaces de despertar emoció, sensacions, que comprometin. I serà menys cert en les compres banals, avorrides, per la qual cosa qualsevol botiguer tindrà molta cura de convertir-les en una experiència (més enllà del lògic potencial que tenen els frescos), o dur-les a la màxima eficiència si no és el cas.

I la tercera és la relació personal, el contacte, el consell, el tracte en totes les seves dimensions. Una botiga totalment automatitzada i robotitzada serà possible, és clar, no és una cosa que quedi tan lluny. De fet, la botiga del futur estarà plena de tecnologia per totes bandes, per al coneixement del client, per suportar un *back* més eficient, i també per ajudar i fer més fàcil i satisfactòria la compra (començant per reduir l'exposició del client a les molèsties que comporta aquesta i afegint a més elements més lúdics o informatius). La qüestió és si això provocarà una menor relació personal (relació només amb la màquina) o, al contrari, possibilitarà una major dedicació a la relació amb el client.

Hi haurà models de negoci per a tot, però seria una ineptitud no explotar precisament un punt fort que pot aportar la botiga física. En els temps de «tot es pot robotitzar» creixerà

l'estima pel tracte humà, de la mateixa manera que en els temps de la globalització es valora més i més la coexistència amb el que és local. Les persones de la tenda seran un factor competitiu crític.

La botiga física també serà virtual. Jugarà a diluir la frontera perquè sap que el consumidor potencial ho farà així. És impensable que un operador físic de rellevància no tingui una resposta

### **ENTRE ELS PRIMERS EN LA VENDA ON LINE**

Vam ser pioners en la venda *on line* d'alimentació cap a l'any 2000 i això ens va fer patir el perfeccionament de les tecnologies involucrades en el procés, però alhora vam adquirir un coneixement del client i del procés de compra que ens ha dut a ser un dels principals actors del mercat. La tecnologia ha madurat i les més de sis hores que ens costava carregar la gamma a la tenda virtual al començament ara són una anècdota, però l'essència continua sent la mateixa. Encara que la resolució tècnica de les incidències era costosa, la nostra atenció al client era excel·lent i tan personalitzada que els nostres equips rebien regals d'agraïment per Nadal. Els repartidors coneixien el nom dels clients i era habitual rebre propines pel servei. Vam ser els primers a oferir al client *on line* la possibilitat d'estalviar posant a la seva disposició les nostres ofertes de la tenda física, ja que vam entendre la seva importància pel tipus de compra que es feia per internet. Amb una escolta rudimentària, amb enquestadors que anaven amb els repartidors i aprofitaven el moment de l'entrega per conèixer les necessitats dels clients, n'asseguràvem la satisfacció. I fins i tot vam fer proves de comunicació en suports digitals, tot i que les campanyes principals se seguïen fent amb mitjans tradicionals massius. Hem après molt, sens dubte, i hem comprovat que en el negoci *on line* alimentari l'èxit està en els mateixos factors que en el físic: bons costos i satisfacció del client pel servei.

adequada en l'entorn digital que permeti estendre l'experiència de la seva marca, i que permeti connectar amb el client potencial en qualsevol moment, en qualsevol lloc i amb qualsevol mitjà. L'experiència de les seves botigues físiques serà un actiu que no podrà malbaratar i amb aquest aval té alguna cosa a dir en l'entorn digital. No n'hi haurà prou amb ser una bona botiga física, perquè seria tant com deixar a mitges les necessitats del seu potencial client.

Podríem haver construït aquest relat començant a la botiga virtual per arribar al mateix lloc. La botiga virtual serà un element imprescindible... per a algunes respostes. Construït l'argumentari, des d'aquí arribaríem a la conclusió que es recolzarà en les seves fortaleces, per descomptat, i que també jugarà a diluir la frontera amb el món físic pels mateixos motius. És clar l'avantatge del catàleg infinit que poden posar en joc, la capacitat de processament de dades per afinar en la resposta al client, l'eficiència de les operacions, o la disponibilitat permanent que facilita fer la compra en qualsevol moment. Però això és ocupar una parcel·la de les necessitats del client, per la qual cosa la botiga virtual avançarà també per tal d'ocupar espai en els factors propis de les botigues físiques, millorant l'experiència de compra, els temps de resposta, la relació



Secció de fruiteria del supermercat Eroski Center Artica el 2018.

amb el client... i no seran d'estranyar moviments, ja presents, per part dels operadors virtuals per aterrar d'alguna manera en el món de les botigues físiques.

Per tant, conviuran models de botigues completament automatitzades i models de botigues completament personalitzades (almenys de cara al client), i aquesta elecció serà una part substancial de la seva proposta, però el gruix possiblement estigui en l'hàbil conjugació de tots dos aspectes. Assistirem a la proliferació d'elements tecnològics capaços d'aportar solucions satisfactòries a problemes actuals, com les cues, els torns, les característiques del producte, l'enviament, la preparació de la recepta, el pagament sense caixes, els meus gustos culinaris o el perfil adaptat de les compres a les meves especificitats com a individu, en convivència amb el tracte, amb el consell valorat de l'expert, amb la cara amiga, amb la confiança en primera persona. La relació personal serà un bé que es destinarà a construir valor en aquells aspectes que el distribuïdor consideri importants, i es conjuguarà sense més problema amb la relació amb la màquina (presumiblement més intel·ligent que la d'ara) per resoldre altres moltes qüestions.

Hi haurà botigues físiques i botigues virtuals. Però la distinció actual serà poc útil, perquè només descriu l'origen de cada operador, però no el seu futur. La botiga serà una única realitat integrada *on line-off line* i els clients ens contactaran per on vulguin. Hi haurà categories de pur

subministrament, en les quals el client buscarà opcions de compra més mecàniques i internet serà una bona opció, i altres categories d'experiència, en les quals voldrà gaudir del procés de compra en directe. Possiblement hi haurà *dark stores* (o botigues obscures, supermercats que funcionen exclusivament per a vendes *on line*) per als productes de càrrega i botigues per als productes de major *engagement* o una combinació d'ambdues. I la proximitat rabiosa seguirà

### EVOLUCIONAR, EVOLUCIONAR

En cada pla estratègic ens obstinem a ser els preferits per fer la compra, a tenir els millors productes frescos i la xarxa de tendes actualitzada i adaptada a l'entorn. I en aquest pla estratègic que per a nosaltres és el pla en què volem ser diferents i els que més apostem per la salut, estem compromesos a fer que les nostres tendes tinguin una bona relació qualitat-preu, un assortiment diferent que reflecteixi el nostre posicionament, frescos atractius i destacats, una atenció reeixida i una relació diferent amb el client, i que formin una xarxa de tendes i formats actualitzats, adequats a l'entorn i al client, buscant l'eficiència. Treballem constantment per encertar en la recerca dels millors formats de tenda, que responguin a les necessitats d'un consumidor cada cop més format, informat i digital. El repte no és senzill, perquè hem de fer compatibles la tornada als orígens que significa el tracte directe amb el consumidor i tots els canvis dels últims cinquanta anys, que es resumeixen en la irrupció de noves tecnologies i, per tant, de nous canals de compra. Hem de saber traslladar la nostra diferència, el nostre tracte i proximitat —el negoci, les tendes, els equips, el client— al món *on line*.

tenint sentit. Tindrem una botiga per client, adaptada als seus interessos i amb el seu procés de compra favorit. El client es comunicarà amb nosaltres mitjançant assistents de veu, a través dels quals donarem serveis diferencials. Optimitzarem l'última milla i promourem les opcions sostenibles, amb més alternatives de servei que seran, a més, molt més precises. Farem la vida tan fàcil als nostres clients que s'acabaran plantejant com podien viure sense el nostre servei. El que serà realment important és a quina marca et lligues, en qui creus, qui et satisfà.

De manera que en el futur una botiga, ja sigui física o virtual, no serà una sinó moltes. Tantes com consumidors, perquè serà una tenda que atindrà les necessitats de l'estil de vida de cada persona, individualment. La ruptura del perímetre estrictament físic permetrà, més enllà del que estigui representat a la botiga, atendre amb propostes diferents els diferents clients. I en nivells poc imaginables avui dia. Per això hi haurà els catàlegs virtuals extensos que duren la proposta total de la marca molt més enllà del que una botiga en concret pugui representar en un moment. I el mateix que diem amb referència al producte ho podem dir quant al preu: segons els teus con-

sums, la promoció segons les teves característiques, la informació segons les teves inquietuds.

Ens esperen molts canvis, però algunes coses no canviaran. Per un cantó, l'equació valor-preu serà tan vàlida com sempre. La fórmula màgica «què em dones a canvi de quant» tindrà



plena vigència i hi haurà, expressat en termes actuals, propostes més *discount* i propostes més especialistes, tot i que, com dèiem, els elements integrants seran diferents dels actuals. Creure que el factor preu no serà un element decisorí és poc raonable. La qüestió és sobre quins elements es construirà el valor. Per l'altre, la marca serà la dipositària dels valors d'una organització, no només comercials, sinó també ètics, i seran les marques, com sempre, les que estableixin el joc competitiu. Estar present en la memòria del client, jugar a l'hora de les eleccions del client, ocupar un forat en la seva vida, seran les qüestions, com ho són avui.

La nostra orientació envers el client, així com la capacitat d'adaptació i optimització de les possibilitats que ofereix la tecnologia, ens posa en la millor posició.

El futur que ens espera és apassionant, ple de canvis i alhora tornant als nostres orígens en alguns aspectes (producte local, desaparició de plàstics, venda assistida, a granel, tracte individualitzat...). Qui millor sàpiga donar resposta a aquesta dualitat serà qui triomfi en el mercat.

Hem de pujar-nos a l'onada, observar, estar atents i evolucionar, evolucionar...

## I LA TECNOLOGIA QUE VE

A internet, l'estàndard serà més dur que mai, no existirà més enllà dels tres segons i hi haurà poques oportunitats per a l'error, amb taxes d'abandonament més altes que mai. L'analítica digital i les dades seran determinants per personalitzar l'experiència de compra i farem una tenda a mida de cada client, amb el seu procés de compra preferent, recerques personalitzades i continguts prioritaris en funció dels seus interessos.

Seguirem renunciant a ser intrusius i els nostres impactes seran de qualitat. Hi haurà una concentració molt forta a les app dels usuaris, que no estaran disposats a descarregar, aprendre a fer anar i utilitzar-ne centenars. Els assistents seran les noves aplicacions i el llenguatge humà, la nova interfície d'usuari. Trobarem fórmules de col·laboració amb empreses tecnològiques que lideraran el desenvolupament dels assistents de veu, que també tindran la seva concentració. La intel·ligència artificial i el processament del llenguatge natural milloraran radicalment el funcionament dels assistents, que serà molt diferent de com avui el coneixem.

Ens permetran atendre volums enormes, de forma ininterrompuda 24 x 7, sota petició de l'usuari, assistint-lo durant tot el procés de compra de manera personalitzada i efectiva. El client es comunicarà amb nosaltres a través de l'assistent, però tindrem la nostra pròpia «veu», donant serveis i respostes personalitzats i diferencials; ningú com els nostres professionals de frescos per recomanar el producte de més qualitat i fresc als clients que vulguin una opció assessorada o als que no puguem servir la seva tria inicial per falta de disponibilitat. Utilitzarem la informació del client per optimitzar l'última milla i que es tradueixi en serveis a la seva disposició, amb horaris més amplis i reducció radical d'esperes. Donarem hores exactes d'entrega, perquè calculem el temps per tipus de client i el client sabrà on som en cada moment. L'informarem de l'impacte de la petjada de carboni de les rutes, perquè triï la més sostenible, i el bonifiquem per això. A més, la conducció serà autònoma i el nostre personal de repartiment aportarà valor als nostres clients, permetent que facin devolucions al moment. I el tracte serà excel·lent, fins i tot més que ara, ja que el client podrà valorar cada servei.

---

# Superciutats. La intel·ligència del territori

Dr. Alfonso Vegara

Arquitecte, economista i sociòleg.  
President Metropoli Ecosystems

Vivim en un món de ciutats, el nostre planeta és cada cop més urbà. Les ciutats són els nous motors de l'economia global i, alhora poden ser els principals actors davant els reptes del canvi climàtic i la lluita contra la desigualtat i la pobresa. El nivell d'interdependència entre les ciutats es cada vegada més alt i gaudim d'una creixent connectivitat física i digital. La dimensió de les ciutats també està canviant, fins al punt que les delimitacions administratives tradicionals són cada vegada més irrelevantes quan busquem respostes als grans objectius de desenvolupament, equilibri i sostenibilitat ambiental. Si en el passat vam viure etapes en què el món estava organitzat en imperis i posteriorment en estats-nació, en el futur viurem cada cop més en un món de ciutats, en un món de «superciutats».

El concepte de «superintel·ligència», concebut com la combinació entre la intel·ligència humana i la intel·ligència artificial, inspira la nostra proposta de superciutats. La intel·ligència humana aplicada a les ciutats la interpretem com els valors de lideratge,

visió, creativitat, sensibilitat, compromís, ètica i capacitat de dissenyar un projecte col·lectiu de futur per a la ciutat. La intel·ligència artificial permet utilitzar els avenços de la revolució tecnològica al servei de la qualitat de vida i del funcionament eficient de les ciutats del futur.

L'hàbitat de l'ésser humà ha estat condicionat històricament per certes innovacions crítiques que han canviat les formes d'habitar, la manera de produir, les relacions socials, l'organització política, el territori i les ciutats. La invenció de l'agricultura va permetre que passés de nòmada a sedentari i van sorgir els primers assentaments rurals i les primeres ciutats d'orientació comercial. La invenció de la màquina de vapor està en l'origen de la revolució industrial, que durant els últims dos segles ha donat lloc a l'abandonament progressiu del món rural, al fort creixement de les ciutats, a l'aparició del capital i del treball com a factors de producció diferenciats i al naixement de noves classes socials com la burgesia i el proletariat. Les diferències socials es van

expressar amb molta força en el contrast entre el camp i la ciutat, i dins de la ciutat industrial, en la segregació entre els barris burgesos sofisticats i els barris obrers infradotats i amb condicions d'habitabilitat mínimes. Avui dia vivim una revolució digital que està canviant de nou de manera decisiva els assentaments humans i la nostra forma de vida.

En l'inici del segle XXI estem experimentant una de les transformacions més profundes i accelerades de la història de la humanitat. La innovació tecnològica, el desenvolupament de les telecomunicacions i internet estan propiciant l'emergència d'un nou ordre econòmic internacional que es reforça amb la progressiva dissolució de les barreres comercials, la formació de grans blocs econòmics i l'expansió dels mercats.

Estem vivint una «revolució digital» sense precedents en la confluència de quatre megatendències que són la computació al núvol, els dispositius mòbils, les xarxes socials i la intel·ligència artificial aplicada al *Big Data*. Mai abans havíem gaudit de més capacitat de computació, ni de més fàcil accés a la informació ni de millors opcions de comunicació física i digital, i això està canviant la manera de viure, treballar, divertir-se, aprendre i relacionar-se de les persones. En concret, està canviant la funció comercial amb el creixement del comerç electrònic, l'enfortiment de la logística, especialment la

d'última milla, i la necessitat de reinventar els espais comercials. Una bona prova d'això són els esforços que està fent Singapur per reinventar Orchard Road, un dels eixos comercials més simbòlics del món. També canvien la política, l'economia, la societat i, per descomptat, les ciutats, que avui tenen unes oportunitats fins ara inexistentes.

La globalització ha facilitat avenços importants, però també ha aparegut «una gran fractura» entre els països, les ciutats, les empreses i les persones que s'integren i els que no s'integren en aquest nou ordre econòmic. Avui les diferències entre els països rics i els països pobres continuen sent abismals i les ciutats, especialment les grans urbs dels països en vies de desenvolupament, experimenten amb especial virulència els efectes contradictoris de la globalització.

El paisatge urbà de la globalització no és només el dels gratacels lluents, els carrers comercials sofisticats, els barris residencials de luxe, els clubs privats i els aeroports d'última generació; és també el paisatge de la pobresa. A les grans ciutats es concentren els centres que lideren l'economia mundial i la pobresa més atroç, veiem un paisatge de segregació social creixent, l'emergència preocupant de la violència i la inseguretat, noves barreres en l'espai urbà, sistemes privats de seguretat en urbanitzacions de luxe, en edificis representatius i en centres comercials. Les ciutats afronten avui reptes

de més magnitud i cal buscar noves formes de cohesió social, de protecció dels nostres ecosistemes i respostes responsables davant dels reptes del canvi climàtic.

L'economia global continua creixent i està sent capaç de generar molta riquesa; la clau és si som capaços d'aconseguir que aquests avenços beneficiïn a tothom i no només a una minoria. El sistema econòmic de mercat crea un marc per incentivar la iniciativa privada i el desenvolupament de les activitats econòmiques, propicia la generació de riquesa, però el mercat per si sol no és capaç de superar la «fractura de la globalització». Crear un hàbitat que contribueixi a superar aquesta fractura és un repte al qual es poden donar respostes eficaces en l'escala de la ciutat, en l'escala local i en l'àmbit de la vida quotidiana de la població.

Les ciutats tenen una importància creixent en la nostra societat i es desenvolupen en un context molt complex, amb reptes evidents, però amb un catàleg d'oportunitats que prèviament no existien.

Les nostres ciutats, gairebé sempre amb recursos econòmics limitats, períodes de govern curts i amb poc poder polític, han d'afrontar reptes formidables, i per això denominem superciutats aquesta generació de llocs singulars que, mitjançant el lideratge, la creativitat i una visió compartida estan generant un magnetisme especial i desenvolupant iniciatives i projectes de gran impacte.

Aquestes superciutats estan sent capaces de descobrir la «intel·ligència del territori». Són els nodes d'innovació i creativitat del planeta. Des d'una petita aldea rural, passant per ciutats mitjanes i àrees metropolitanes de dimensions diferents, fins a la megaregió urbana més complexa que ens puguem imaginar, cada ciutat i cada territori pot dissenyar un projecte intel·ligent de futur i desenvolupar accions per ser rellevants en aquest nou escenari global de competència i cooperació, de reptes de sostenibilitat i de compromisos d'integració social i superació de la pobresa. Una nova generació de superciutats o ciutats intel·ligents pot aportar solucions als grans reptes que afronta la humanitat.

Les superciutats s'adapten per operar en un entorn d'una dimensió que sobrepassa els termes municipals i àrees metropolitanes tradicionals i en un context més obert d'interrelacions físiques i digitals. Es desenvolupen en una nova escala territorial i funcional que estimula sinergies i complementaritats estratègiques. Les superciutats són capaces d'articular un «diàleg intel·ligent» amb els sistemes de ciutats i ecosistemes ambientals del seu entorn, com a marc de referència en el qual descobrir les seves oportunitats clau i la seva vocació futura.

Deixant de banda la dimensió o el nivell de desenvolupament actuals, les superciutats són territoris que busquen l'excel·lència

i assumeixen el compromís de contribuir des del seu àmbit d'acció a transformar el món i ser un referent per a d'altres ciutats. Per això són capaces de descobrir la seva pròpia identitat i els seus components d'excel·lència com a base per definir el seu perfil urbà, activar les seves xarxes de cooperació i desenvolupar un projecte propi de ciutat.

Les superciutats s'estan transformant en els nodes d'activació social i econòmica, en llocs amb un magnetisme especial per atraure talent i iniciatives innovadores. Són els llocs «màgics» on s'expressa en tota la seva plenitud la intel·ligència del territori. Són els espais de la creativitat social i cultural per excel·lència. La ciència, l'art i la innovació tecnològica emergeixen en elles amb més facilitat, i també el canvi social i els avenços en la qualitat de vida de les persones.

En el disseny de les ciutats del futur hem de considerar tres aspectes clau:

- El primer és la *lluita contra el canvi climàtic*. La dimensió ecològica de l'aspecte urbà, el diàleg sensible amb el medi natural i l'ús responsable dels recursos naturals. Moltes urbs han activat programes d'eficiència energètica, ús d'energies renovables i mobilitat urbana sostenible per aconseguir una reducció progressiva de les emissions contaminants. La lluita
- El segon és la necessitat d'una *millora profunda i progressiva del govern del territori*. La governança té una dimensió estratègica a les ciutats actuals. S'està innovant en els models de govern de les ciutats, i també en els instruments de planificació i gestió. La reducció de la desigualtat, un dels reptes de la nostra societat, no depèn només de factors macroeconòmics. Els sistemes de govern local poden facilitar l'avenç de la democràcia i la reforma social en un treball permanent de conciliació de les accions de la iniciativa privada i el bé comú. És el que alguns autors denominen capitalisme ètic o *moral capitalism*, i que, des del nostre punt de vista, pot trobar respostes sorprenents en el treball a les ciutats.
- El tercer és la societat digital, no només sota les iniciatives de ciutat intel·ligent o *smart city*, o la utilització de la tecnologia digital per millorar substancialment l'eficiència dels serveis urbans, sinó com a *desenvolupament integral de la*

contra el canvi climàtic està transformant l'agenda urbana en moltes ciutats innovadores i ha permès que la sostenibilitat en urbanisme evolucioni cap a una millor comprensió del metabolisme urbà, que incorpori objectius de resiliència i que integri la «salut» del sistema urbà i dels seus habitants.

*societat del coneixement*. L'educació, la ciència i la tecnologia digital tenen un potencial extraordinari per estimular el talent local i per crear ecosistemes d'innovació a les ciutats.

Els últims anys s'ha escrit i debatut molt sobre la competència entre les ciutats, i sovint s'ha assenyalat que els estats no són les unitats econòmiques realment operatives i rellevants en la nova economia, sinó les ciutats i els seus entorns regionals.

La qüestió clau per governar les ciutats és saber si els alcaldes i els equips de govern municipal o regional poden fer alguna cosa per millorar la capacitat competitiva de les empreses del seu municipi o regió o si, en realitat, aquests territoris són percebuts com a competitiu perquè ho són les empreses que s'hi han instal·lat.

Les investigacions que hem fet a la Fundació Metropolí constaten que les ciutats i les regions sí poden desenvolupar «certs» avantatges competitiu per a «certes» activitats. Les ciutats i els territoris hi poden contribuir amb una simplificació de la burocràcia, amb una gestió àgil i eficient del sector públic, amb equipaments educatius apropiats per al perfil de les empreses, amb bones infraestructures i aplicacions digitals, amb aeroports ben connectats, serveis logístics avançats, serveis financers, mobilitat eficient, sòl disponible a un preu raonable,

qualitat dels espais públics, etcètera. Una ciutat pot aportar avantatges competitiu especialment si s'estimula el desenvolupament d'un *clúster econòmic* local o una composició específica d'activitats i serveis apropiats per al naixement i instal·lació d'empreses i professionals d'un «cert perfil». Les ciutats necessiten fomentar perfils locals únics i intel·ligents.

En definitiva, la política urbana és un factor essencial per a la creació de prosperitat econòmica i qualitat de vida sostenible a les ciutats. Una de les principals i més difícils missions dels governs locals és orientar el model de ciutat en una direcció intel·ligent, inspirada en la idiosincràsia del lloc, en els seus components d'excel·lència i amb una important participació dels diferents actors. Els governs locals, que a vegades ocupen el poder poc temps, han d'identificar els projectes crítics pels quals vol apostar la ciutat i dedicar l'energia, la il·lusió i el lideratge necessaris per avançar en aquesta direcció.

Hi ha una distinció bàsica entre ciutats, al marge de la seva dimensió, nivell de desenvolupament econòmic o perfil urbà. Hi ha «ciutats amb projecte» i «ciutats sense projecte». Els territoris intel·ligents són llocs capaços de dotar-se d'un projecte i de trobar un equilibri entre la seva estratègia econòmica, la cohesió i desenvolupament social i la sensibilitat i cura del medi

ambient. Els territoris intel·ligents es caracteritzen per tenir un «projecte de ciutat» innovador, fundat en la vocació del territori, amb un fort recolzament social i en correspondència amb les opcions estratègiques de desenvolupament econòmic. La sostenibilitat és concebuda des d'una perspectiva àmplia que inclou sostenibilitat ambiental, però també sostenibilitat econòmica, social i cultural. Sostenibilitat que evoluciona en la idea de resiliència urbana, de capacitat de les ciutats d'adaptar-se al canvi, d'afrontar nous desafiaments, de resoldre situacions de crisi o risc.

L'urbanisme del segle XXI no és un joc de suma zero. La mera gestió dels pressupostos municipals té efectes molt limitats sobre el potencial de transformació de la ciutat. Amb un projecte de ciutat, amb lideratge i amb capacitat de col·laboració entre els diferents actors de la urbs es multipliquen exponencialment les possibilitats de futur.

Les ciutats amb més èxit en el futur seran les que aconseguixin un equilibri intel·ligent entre els diferents components de la trilogia urbana: competitivitat econòmica, cohesió social i sostenibilitat ambiental. En una economia basada en el coneixement, en la innovació i en el capital intel·lectual, els factors de competitivitat no són purament econòmics, depenen de l'equilibri social i de la qualitat ambiental. En el futur les ciutats grans, mitjanes o petites seran capaces de crear valor ressaltant la seva identitat i enfortint les seves connexions globals. Cal reinventar els hàbitats de la globalització i ser conscients que les ciutats i els territoris més atractius, aquells capaços d'exercir magnetisme sobre el seu entorn i d'oferir qualitat de vida als seus ciutadans, seran els que tinguin un projecte de futur il·lusionant i compartit i no només aquells que gaudeixin d'unes condicions de partida ja consolidades.

# 2.2

## La proximitat: ho vull ara, ho tinc ara

**Eva Ugarte**

*Directora de Màrqueting*

**Vicente Gómez**

*Director Comercial (1988-2010)*

**Martin Gandiaga**

*Director General de Caprabo*

*Vivim en «un món sense alentorns».*

**Daniel Innerarity**

---



La cosa va de botiguers: si considerem la proximitat com una botiga propera, veïna de casa teva, si ens referim a la dimensió humana, Eroski va néixer amb un format de proximitat (un petit supermercat en poblacions mitjanes o barris) i ha seguit apostant per un comerç proper al llarg de la seva història. La botiga de proximitat ha estat molt important per a nosaltres, tant pel seu pes en el negoci com perquè constitueix un ancoratge cultural intern molt sòlid per mantenir la cultura de botiguer, que comporta una atenció propera al client i un enfocament de relació amb l'entorn inspirat en el bon veïnatge. Fins i tot el format d'hipermercat que millor hem sabut fer —i ben valorat pels clients— és el maxi o híper urbà de dimensió mitjana.

I dins d'una societat en evolució, la proximitat caracteritzada per la compra a peu i amb un fort component de productes frescos al cistell, es va anar barrejant amb compres per omplir el rebost, associades al cotxe. Aquest nou cistell de la compra incorporava productes més transformats, amb caducitats llargues, a causa de l'accés de la dona al món laboral, pels canvis en els horaris i la menor disponibilitat de temps en el dia a dia.

Ja de ple en el nou segle, els formats van madurant, sobretot el gran hipermercat, que necessita atraure molts clients d'entorns menys propers. D'altra banda, la competència en el sector de la distribució és cada vegada més gran, continuen creixent els metres quadrats, malgrat que la població disminueix contínuament. I, de forma previsible, els formats es reinventen i les botigues petites tornen a buscar el seu forat especialitzant-se.

I per què no, es recupera el que va ser important en els orígens dels botiguers, és a dir, intentem recobrar aquella proximitat al client d'abans, quan aquest era més un soci (al qual s'havia de tractar molt bé) que una persona anònima. Per això, alguns distribuïdors estem reforçant les seccions de venda tradicional assistida per facilitar el contacte amb el client i millorar la seva experiència de compra; estem perfeccionant els protocols o guies d'atenció al client en cada secció, per tal que senti que compra al «seu» establiment. Avui dia, la majoria dels comerços fallem en l'atenció al client, ja que l'orientació majoritària és la productivista, que tracta de fer les operacions amb el millor cost possible. Tanmateix, sentir-se bé, sentir-se «humà», conèixer les persones i tenir-hi un bon tracte continuen sent elements molt destacats, algunes de les raons clau, per triar a quin establiment anar a comprar.

I què dir dels frescos. Si sempre han estat íntimament units a la proximitat, actualment tenen una força renovada, perquè el consumidor té cada vegada més consciència de la importància d'una alimentació saludable i de com n'és, d'adequat, consumir preferentment productes menys processats, per cuidar de sí mateix i dels seus. Els índexs d'obesitat han anat creixent al primer món, i, en particular, la infantil. La societat, les institucions i Eroski

en particular, creiem fermament en el poder dels aliments frescos perquè l'alimentació sigui més sana. Això encaixa a la perfecció amb el comerç de proximitat dels nous temps.

Un altre aspecte que ha canviat és l'accés a la tecnologia, que creix exponencialment tant per la innovació digital a disposició del comerç, com per la velocitat de digitalització general de la societat. Disposem d'eines que ens permeten i permetran saber moltes co-

La proximitat està avui més vigent que mai. La rellevància del temps per als clients i el que això suposa per als serveis, horaris, que ofereix un establiment, unit a un assortiment triat per cobrir la necessitat immediata, «ara» o «avui», són els que donen origen a la tenda de conveniència, que realment és un format d'ultraproximitat.

Avui dia, això és una revolució a les ciutats que s'anirà estenent de manera inexorable a mida que la societat vagi canviant.

ses dels clients quan hi interactuem i això ens ajudarà a avançar en una relació més propera, satisfent de manera exquisida les seves necessitats.

En la «nova» proximitat, els vectors d'èxit indiscutibles continuen estant lligats a la professionalitat del comerç, és a dir, a l'especialització dels empleats i a l'atenció i servei que siguin capaços de donar als clients, sobretot pel que fa als productes frescos que requereixen més coneixements, explicacions i manipulacions. En

definitiva, la mateixa raó de ser de fa cinquanta anys. El que canvia ara és la presència d'extensos assortiments, amb preparacions segons usos, una experiència de compra modernitzada amb una atenció orientada més cap al client que cap al producte i més serveis associats.

En conclusió, després de més de trenta anys de l'establiment hegemònic de les grans superfícies comercials a la perifèria de les ciutats, avui els actors públics i privats coincideixen a entreveure un futur més ponderat cap a un model de comerç més pròxim als consumidors, en paral·lel al desenvolupament del comerç electrònic. Perquè, a més de la reinvençió de les botigues de proximitat, la irrupció de les botigues de «conveniència» s'uneix al nou escenari.

Aquest renéixer de la proximitat no es deu tant al retorn a unes relacions socials de barri, a un concepte de *«small is beautiful»*, com al desenvolupament de necessitats cobertes per l'oportunitat/comodat de la compra propera o convenient, al concepte de rapidesa, immediatesa, a peu de carrer, ara mateix (*street food, On-the-go, here & now, take away, food truck*). L'expectativa és obtenir solucions de consum fàcils en qualsevol moment i lloc per als que no tenen massa temps. Són fórmules innovadores per a un estil de vida accelerat. I si la compra de proximitat pot ser qualificada com la de l'«avui», la conveniència és la compra de l'«ara».



Secció de xarcuteria de supermercat en la dècada dels 80.

En aquest concepte de conveniència, una nova secció que destacarà en el futur serà la de menjar preparat. En el passat, les seccions tractors han estat les de carn i peix, però en el futur el protagonisme es desplaçarà cap als productes llestos per menjar, que inclouen plats preparats i productes gairebé acabats, de totes les variants, preus, gustos i varietats.

Evidentment, l'exigència de disponibilitat també influirà de manera determinant en l'ampliació dels horaris d'obertura dels establiments clàssics o en la proliferació d'establiments que ja tenien horaris extensos i que integraran l'oferta d'alimentació com a part del seu servei (hoteleria, gasolineres...).

Hi continua havent clients, i per tant mercat, per als establiments d'atracció, per als grans centres comercials perifèrics, però hauran de superar noves barreres impulsades per un estil de vida més accelerat i els efectes de la instal·lació en la ment del consumidor del principi «ho vull ara, ho tinc ara».



Secció de xarcuteria de l'hipermercat Eroski Eibar el 2000.

Arriba el canal *on line*, una altra gran tendència que reforça la proximitat (quan aquesta és sinònim d'immediatesa) que es materialitza en els canvis de comportament dels consumidors per l'ús massiu de les noves tecnologies.

Avui la informació es propaga a gran velocitat. El món és immediat i els coneixements arriben al consumidor/usuari per molts mitjans i a gran velocitat. La immediatesa de les coses fa que l'empresa, el món, hagi d'anar més ràpid. Però la immediatesa ens torna intolerants quan hem d'esperar. Per això, la vida digitalitzada obliga les empreses a competir per conquerir l'oportunitat. I guanyen les organitzacions que són més ràpides a l'hora de generar continguts que, a més, han de ser de qualitat i estar ben posicionats a la xarxa. La transformació digital fa que el tresor d'una companyia es trobi en la qualitat dels seus models predictius per poder competir per l'oportunitat: per encertar amb la proposta precisa, en el moment just, amb la forma adequada i amb el millor cost. I aquest és un concepte radicalment diferent de la proximitat.

Hem desenvolupat una estratègia d'omnicanalitat, combinant el servei a domicili amb diverses opcions de recollida de la comanda a la botiga, que ens està permetent competir adequadament en el canal *on line*. En aquesta manera de comprar alimentació som un dels millors distribuïdors; i hem estat reconeguts com el millor supermercat *on line*. Una de les nostres característiques és l'important presència de productes frescos en el cistell de la compra *on line*. Aquest és un bon indicador de l'alta confiança del consumidor en la nostra marca i servei.

Si el jutgem amb ulls de fa cinquanta anys, podríem qualificar el consumidor de l'època actual d'impacient, accelerat i inconstant. Diríem que tolera malament la frustració de no trobar immediatament el que busca, o que aconseguir-ho li costi massa esforç. En l'era digital, reduir l'esforç del client pot multiplicar els beneficis en un mercat que premia l'accessibilitat, perquè el bé més escàs és el temps.

En la proximitat també cal tenir en compte l'entorn que envolta l'establiment (el poble, el barri, el districte). La nostra vocació de revertir part dels beneficis en la societat i d'avançar cap a un model més sostenible són valors que posem en pràctica, donant suport a les iniciatives que es creen en l'entorn més pròxim de cada una de les nostres botigues.

## LA TENDA DEL FUTUR

La realitat de la tenda futura estarà condicionada, com sempre, pels canvis en el comportament del consumidor. Avui ja és una realitat creixent que el client vol dedicar cada vegada menys temps a fer una compra rutinària, i que la tecnologia, el món digital, ho facilita. Per això, la tenda del futur serà pròxima i aquest concepte, el de proximitat, evolucionarà per barrejar variables dels tres models existents en l'actualitat (la compra de proximitat o propera a casa teva, de cistell petit i que sovint es fa a peu; la d'atracció, per a més d'una setmana, amb un menor pes dels productes frescos, que s'acostuma a fer fora de la ciutat i requereix disposar de cotxe, i la de conveniència, que és una tenda de proximitat rabiosa, molt propera a la llar, a sota de casa, o al costat de l'oficina o de pas, i que dona resposta a la falta de temps i a l'aquí i ara). El consumidor tindrà de tot a la seva tenda més pròxima, i allà podrà agafar el que hi ha o el que hagi encarregat a distància. Ho tindrà quan ho vulgui, amb la immediatesa que vulgui, depenent només del preu que n'estigui disposat a pagar. El preu dependrà del valor associat al servei ofert i al valor atorgat a la qualitat dels productes de cada tenda. La marca pròpia canviarà, augmentarà les seves prestacions i la vinculació als valors de l'empresa. Els serveis tindran una importància absoluta, sobretot la impecabilitat en el compliment, i el consumidor serà molt crític amb els errors. La tenda física tindrà un valor creixent per a algunes compres: en un món digitalitzat, el valor de l'expert, la seva professionalitat, serà un dels grans factors que marqui la tria de l'establiment. La proximitat humana serà un valor a l'alça. Com ho serà la proximitat emocional a temes d'interès general, volent contribuir a un món millor, més sostenible, més local.



Secció de peixateria a l'hipermercat Eroski Urbil el 2017.

Així, la proximitat seguirà sent un eix important per al client, en termes d'estar a prop del venedor, de conveniència, de productes locals i productes frescos en general. Però dins d'un mercat cada cop més interrelacionat i amb més opcions, és obvi que la proximitat haurà de continuar competint, no només amb els centres comercials, sinó amb el nou món digital, que no ha fet més que començar a rodar. Ens haurem de reinventar i adaptar-nos als nous escenaris, com ha passat en altres moments durant aquests cinquanta anys, per ser capaços d'atraure un consumidor cada vegada més exigent.

# Proximitat

Antonio Agustín

Llicenciat en Filosofia i MBA per l'IESE.  
Expert en distribució comercial. Consultor

*En la guerra, com en l'amor, és necessari  
veure's de prop per acabar:*

**Napoleó**

La proximitat (terme femení) és, segons la seva definició original, la qualitat de pròxim. Això és, allò que està a poca distància —espacial o temporal— d'un punt que s'agafa com a referència. La distància és, doncs, el concepte clau a tractar.

Des del punt de vista comercial (de compra i venda), la proximitat es pot interpretar des de dues perspectives. En primer lloc hi ha la distància del comprador respecte al punt de venda (la seva proximitat o llunya-ria), i en segon la que hi ha entre el centre de producció i el lloc d'exposició dels productes per vendre'ls. En la primera perspectiva parlariem de compra de proximitat i en la segona, de productes de proximitat.

Sent estrictes, en la primera accepció hauríem d'incloure el món del comerç *on line*, ja que la botiga virtual, tot i que és això, virtual, és la més propera al comprador. La tauleta, el telèfon o el televisor en l'òrbita de la «llar» (definida com a dolça, *sweet*) són una autèntica revolució que permet que el que està llunyà (altres tendes

com les del meu barri) entrin per la porta de la fibra òptica i aconseguixin estar sempre a la vista i molt a prop del cor.

Establiments de proximitat són els que estan a l'abast de la mà (a pocs minuts del nostre centre d'operacions personal), ben assortits, regentats o atesos per persones mentalitzades i entrenades per aprendre's el nostre nom i associar-lo a la nostra cara, amb prestatgeries que ens forneixen tot el que ens cal per viure, i que ens permeten, a més, gaudir de l'elecció: fruiteries, polleries, peixateries que són visitades habitualment (millor dit, freqüentment) pels veïns «cada cop que les necessiten».

Al davant, com a «contraris», tenen les botigues del món de «destí» que pretenen cobrir les necessitats del comprador en punts de venda que han dissenyat com a «*one shot*» amb dues consignes que les defineixen i emparen: temps (el temps és or, no el perdi anant moltes vegades a moltes tendes i amb massa freqüència a comprar) i preu. En definitiva, «estalvi».

Les diferències entre unes i altres es faran evidents en derivar les variables que defineixen el tipus de visita que fa el comprador.

Malgrat que ja se sap que generalitzar és equivocar-se, la compra de destí es mostra molt més racional en comparació amb la de proximitat, molt més emocional.

Fins a cert punt podríem emparentar la compra de destí amb la caça i la de proximitat amb l'horta i l'agricultura tradicionals. El caçador se'n va de viatge buscant en altres contrades la peça millor, mentre que el pagès s'inclina per seleccionar-la entre les del tros de terra habitual. L'errant —destí— advoca més pel «dit i fet», amb un horitzó a curt termini, mentre que el sedentari —proximitat— s'inclina pel llarg termini que li exigeix una relació continuada amb el medi i amb els altres.

### **Què és la proximitat. Tipus**

Per altra banda, el concepte de proximitat permet una triple classificació entre física, temporal i sentimental. Física, està clar què significa: en el radi proper de les operacions de desplaçament habitual (és a dir, a prop de la llar, de la feina o bé entre l'una i l'altra). Ja n'hem anticipat alguns conceptes.

Temporal, fa referència a la immediatesa horària del gaudi (el que està a prop en distància, no necessàriament està pròxim en temps... ni allò que s'adquireix de forma virtual és immediatament accessible).

Per definició, la compra de proximitat implica un gaudi immediat (i la que és *on line*, si hi vol estar, també).

Finalment, proximitat sentimental ve a ser una manera semblant d'enfocar les coses (quan sentim afinitat o proximitat amb una altra persona, per exemple). Té a veure amb el concepte de «molt semblant a la llar», de continuïtat de la dolça llar, *sweet llar*. Això també és proximitat. Les botigues fredes en l'exposició i ambient, sense personal o personal més eficient que amable, que no són continuïtat directa de la llar, no juguen a ser proximitat.

### **El que està llunyà i el que està pròxim**

El que està pròxim és millor que el que està llunyà? Millor la proximitat que el destí?

Enfront del barri, el món és un concepte abstracte. Lluny i molt de temps van en contra —ja ho hem vist— d'estalvi i aprofitament de la disponibilitat temporal.

En l'àmbit polític, per posar un altre exemple, la proximitat sorgeix com a valor en alça. La proximitat és un vector que permet articular gestions enfocades als problemes concrets de la ciutadania. Constantment apareixen nous polítics que sorgeixen unguits per causes pròximes com l'habitatge social, els recursos energètics, l'economia col·laborativa, i s'enfronten a altres que tenen un enfocament més tradicional o global.

De fet, una de les tensions polítiques més polars és la que es crea entre el que està llunyà i el que està pròxim: els



immigrants i la seva cultura davant la forma de vida dels indígenes. *American first*, tensions nacionalistes i orgull, a vegades exagerat, de pertànyer al barri són mostres actuals d'aquest municipalisme rampant.

La tendència apuntada obeeix, a més, a un fet inqüestionable: les ciutats van a més. Des de les grans urbs aïllades de Mesopotàmia dels anys 4000 o 5000 a.C., el món s'ha mogut sense parar: avui la meitat de la població viu en «espais» de 300.000 ànimes o més. Destacats estudis demostren que aquesta tendència avança i que en pocs anys el 75% de la població d'Europa i el 82% de la dels Estats Units ens concentrarem en ciutats. En l'actualitat una dada que retrata aquest fet és que el 23% de la població i el 55% de PIB mundial es concentren en només 600 agrupacions urbanes.

### Jo i els altres

Un dels equilibris vitals essencials que explica l'ésser humà fa referència al jo i la relació amb els altres.

La distància entre el jo i el món té diversos estadis: el jo pròxim (la meua família, el meu carrer, els meus amics), el món aliè (la mateixa llengua, expressions semblants, els mateixos costums i horaris) i el món estrany, la isòcrona més llunyana, en la qual es confonen països o continents remots amb idiomes desconeguts i criteris diferents per interpretar el món.

El concepte de proximitat està en l'àmbit del jo i la relació amb el que està pròxim. En el del jo, està tot allò que ens comunica directament amb els altres: el telèfon, el televisor o l'ordinador.

Els antropòlegs parlen d'altres classificacions de distàncies i zones vitals: l'íntima (tot allò que existeix a menys d'un metre de la nostra intimitat), la personal (a un o dos metres), la social (a tres) i la pública, que seria la que està més enllà dels tres. Això serveix per recalcar que el món *on line* citat abans està entre el més pròxim-pròxim a l'individu.

Cal prestar atenció, de tota manera, als fets, perquè ser pròxim no és «estar en», sinó «estar a prop de»... i «estar en o molt a prop de» com el món digital —s'ha comentat més amunt— no implica estar en l'òrbita de la dolça llar o del cor. Sigui qui sigui, s'ho haurà de guanyar.

### La distància òptima

*Per descobrir l'amor fa falta tenir molt a prop una dona. Perquè aquest amor es dissipí cal seguir tenint-la massa a prop.*

Noel Clarasó

En psicologia animal hi ha un concepte que encaixa perfectament en aquest punt: la «zona de fugida». Quan qualsevol ésser humà s'acosta a poc a poc a un animal, hi ha un moment en què aquest se sent

amenaçat en comprovar que té la fugida compromesa. En aquest cas, la reacció previsible serà l'atac, independentment de la força del contrincant, de l'equilibri de forces o de l'anàlisi cost-benefici. En altres paraules, la reacció natural davant d'un missatge o un canal que resulti massa incisiu i repetidor pot ser una intensa, irracional i irada reacció de negació i incompatibilitat.

En determinades ocasions, a més, ens dona per canviar el registre habitual de veïns perfectes-amables per un altre que no té ni nom ni barri: l'anonimat. En aquest delicat, necessari i més o menys freqüent episodi de mutació es trenca l'encant tranquil de la «dolçor» quotidiana a la recerca d'altres experiències més canalles i menys exigents, en les quals no s'exigeixen ni familiaritat ni bon rotllo.

En el cercle més pròxim hi ha els tresors (en la proximitat): el jo, l'amor (en l'àmbit de la sensibilitat i, per tant, no es pot encasellar), el sentiment de felicitat i l'amistat. I, amb ells, els gestos de més valor: llàgrimes, petons, abraçades, emocions, tristesa..., molt difícils de traslladar al món virtual.

El problema més radical consistirà a dilucidar on està el límit entre el que està pròxim i el que està llunyà, la proximitat i el destí. A prop, el súper de barri, a la cantonada i a pocs metres —minuts— i, lluny, l'híper, que exigeix un automòbil per anar-hi.

El sistema de control consistirà, precisament, a mesurar què suposa justament «anar-hi».

Si la proximitat és convivència i quotidianitat, el destí és la justificació per sortir del lloc pròxim i iniciar el desplaçament.

El desajust de les expectatives amb la realitat conduirà inevitablement al desplaçament, que pot ser de dos tipus: que el que està pròxim no serveixi perquè no complementa el carret diari o que el destí no completi les caselles d'abundància, capritxos i varietat general.

El «lloc» del que està pròxim s'hauria d'assimilar al còmode espai en què vivim: barri dins d'una ciutat, paisatge vital, esperit gregari i fins i tot orgull de pertinença, el millor pastís, la millor festa major, el millor equip de futbol... en definitiva, les millors botigues i els millors productes. El «lloc» del que està pròxim és l'extensió natural del jo i de la llar.

### **Quins són els beneficis de la proximitat?**

Ja siguin per part del comprador o del producte, els podem classificar pel seu estalvi, contribució als ingressos o benefici addicional.

#### **En termes d'estalvi**

— Menys transport (de compradors cap a la botiga —viatges més curts— i també de

proveïdors —en ser més locals—, amb la consegüent menor producció de CO<sub>2</sub>. El consumidor que va a les botigues es mou gràcies a la seva tracció animal i els proveïdors, en ser més pròxims, fan menys moviments d'aquí cap enllà.

- Menys embalatges. Lògics per a recorreguts llargs en els productes a vendre i en els compradors que en optar per la proximitat compren menys cada vegada, encara que hi vagin més. La conseqüència: menys caixes, cartró, plàstics, palets i altres.

#### **En termes d'ingressos**

- Promoció de l'economia local pel que fa a llocs de feina (els treballs que abans es feien en origen ara es localitzen més).
- Promoció de l'economia local pel que fa a proveïdors i empreses: per als productors de dimensió petita i mitjana és una oportunitat. «Les coses petites —i pròximes— són boniques» és una consigna que creix davant d'altres, recents, que exaltaven, com a valor màxim, la globalitat (fruit al seu torn de l'escalabilitat).

- Promoció de varietats locals, potser fins fa poc agòniques o en desús i que avui compensen el sacrifici d'opció i elecció que comporta una oferta més universal.

#### **Altres beneficis extra**

- Millora del control sobre l'origen dels productes i de la traçabilitat.
- Relacions personals més estretes amb la comunitat.
- Major coneixement de les coses pròximes i dels seus valors...

#### **Per acabar**

De tot el que hem vist en aquesta secció es pot concloure que qui sigui capaç de posar marca, marxamo de prestigi, atorgar afinitat i en especial donar continuïtat al que està pròxim amb el jo i la llar, li posarà al gat un dels cascavells més difícils de dur: que la botiga es converteixi en un apèndix del que és íntim, del més familiar... que formi part natural del dia a dia, de la primera corona del jo.

La proximitat és, sens dubte, una de les paraules clau del *retail*.

# 2.3

## Proveïdors: una interdependència virtuosa

**Beatriz Santos**

*Directora Comercial*

**Vicente Gómez**

*Director Comercial (1988-2010)*

**Gotzon Elizburu**

*Director de Compres Alimentació (2004-2012)*

*Tot negoci que no és rendible per a l'altra part acabarà per no ser-ho per a tu. Només un negoci que condueix a la satisfacció mútua pot ser renovat.*

**B. C. Forbes**

---

## La història del repartiment de la cadena de valor

**V**am néixer en una època en la qual els grans fabricants dominaven la negociació i imposaven al distribuïdor un poder gairebé absolut. Actuaven amb una concepció patrimonialista dels lineals de la botiga i eren ells els qui determinaven el repartiment en la cadena de valor. Una relació tutelada i en un règim força semblant al feudal. La minoria d'edat del comerç espanyol i el poderós capital econòmic i de coneixements dels grans fabricants justificaven de sobra aquesta relació de forces.

En aquest context, els primers intents d'aquesta cooperativa, que pretenia vendre més bé de preu als socis i opinar sobre el disseny del producte, del seu preu o de la promoció i, per tant, sobre el repartiment de marges, van topar amb el rebuig de la fabricació —que va boicotejar la nostra pretensió fins i tot negant-se a subministrar-nos—. Únicament fou possible arribar, força anys més tard, a un cert equilibri i repartiment de marges quan vam assolir uns volums suficients, quotes significatives en els mercats i un reconeixement de marca notori (de l'enssenya, de cada marca pròpia i de cada un dels articles), i sempre sent conscients que hom no té el que es mereix, sinó el que negocia.

Aquests tres paràmetres (volum, quota de mercat i notorietat de marca) tan capitals en la nostra activitat impulsen cap al creixement. Per assolir el primer, un llinar bàsic en volum, Eroski, com altres distribuïdors, ha necessitat reforçar-lo al llarg de la seva història a través de les centrals de compra, nacionals i internacionals.

Donada la vocació, no única, però sí generalitzada dels agents, tant dels tradicionals, els fabricants, com dels nous, els distribuïdors, de dominar la cadena de valor i la seva retribució, l'acció i l'equilibri assolit serà molt diferent segons les categories de producte de què parlem o fins i tot de la tipologia d'article que triem, ja sigui bàsic, de prestacions o prèmium.

Les marques líders faran valdre el seu domini en la ment del client mitjançant esforç inversor en innovació i creació de necessitats de satisfacció exclusiva, màrqueting, la qual cosa els permet mantenir el domini sobre el valor i el repartiment de marges, no sempre a costa del distribuïdor. Efectivament, la concentració de fabricants i distribuïdors que hi ha en el mercat actual no aconsella vel·leïtats de cap d'ells i tots ens necessitem. Les centrals de compra internacionals, en aquest cas per equilibrar el poder d'interlocució amb les multinacionals, ens han permès estar en el club dels elegits i evitar qualsevol discriminació perillosa.

Els productes bàsics són els que tradicionalment han servit a les marques pròpies per colonitzar amb més força el mercat. La nostra participació en les decisions inclou la cadena de valor, però per a Eroski els marges han estat molt condicionats pels diferents i no fútils objectius a aconseguir: preu, posicionament, diferenciació o fidelització.

La interlocució i col·laboració mútua són més obligades en aquest cas. La contribució d'Eroski per minimitzar costos és vital en determinats processos comercials i logístics, directes i/o en el corresponent impacte en el procés de fabricació. Les centrals de compra, a més d'ajudar en la recerca de proveïdors adequats, han permès aportar els volums de suficient eficiència i atractiu.

I és en els productes frescos, procedents d'un sector més desestructurat malgrat la progressiva industrialització, on hem tingut forats per actuar *ad hoc* en la cadena de valor i hem estat vocacionalment més implicats en el disseny de processos i cadenes de valor propis. Des dels primers temps, la participació en iniciatives compartides amb les cooperatives agroalimentàries del Grup Mondragón o altres empreses o IGP dels nostres mercats ha sigut constant. Avui, els productes frescos locals tenen una gran presència i visibilitat en el posicionament Eroski Contigo. Els exigents requisits de qualitat aplicats a les marques pròpies en els productes frescos ens obliguen a intervenir en la cadena de valor amb l'esperança que el consumidor els valori positivament.

### **El rol del fabricant a Eroski**

La relació entre Eroski i els fabricants proveïdors, malgrat els inicis tutelats i les periòdiques tensions d'adequació a les demandes econòmiques o qualitatives del mercat, ha estat marcada més per la col·laboració que per l'oportunisme, més per l'acord que per la subhasta, més per la permanència que per la temporalitat. Han estat cinquanta anys de desenvolupament conjunt, amb un relat que s'ha anat adaptant al desenvolupament de la mateixa societat i en què el concepte de col·laboració ha anat de menys a més fins als nostres dies. Avui difícilment s'entendria una relació sense una mirada compartida del negoci, dels clients, del consumidor en general, transcendint al comerç i amb la vocació d'aportar per millorar la societat en què vivim. En la mesura en què s'ha anat guanyant confiança en els models col·laboratius, pels resultats obtinguts, s'ha avançat en aquest tipus de relacions. L'evolució ha estat molt notòria, i s'és més obert a compartir la visió, l'estratègia i la formació de la proposta comercial que fem als consumidors. I el 50 aniversari significa en si mateix la ratificació del bé més preuat en qualsevol relació empresarial per a tots els agents que ens han acompanyat arriscant en el negoci compartit: la continuïtat al llarg del temps i el manteniment dels compromisos comercials, econòmics i financers.

Els nostres proveïdors són agents actius en la configuració de la nostra proposta de negoci, de l'específicament nostra, que serà diferent de la d'altres distribuïdors. I hi contribueixen en tot el procés de la cadena de valor a la conquesta de la satisfacció dels consumidors. Són,



Trobada amb proveïdors de Navarra el 2013.

per tant, col·laboradors necessaris i clarament estratègics. Sense la seva contribució en els diversos àmbits de gestió, no podríem fer el que volem.

La relació amb els fabricants se sustenta en la necessitat mútua, en una gestió prou equilibrada d'aquesta necessitat i, en conseqüència, en la construcció d'una confiança en què les persones són protagonistes. Aquest equilibri suficient depèn del rol de cada proveïdor i, com a conseqüència d'això, la relació serà diferent. Hi haurà proveïdors que dominin la categoria i la relació amb ells serà per fer que aquesta creixi, que la rendibilitat vingui d'una col·laboració per al desenvolupament del negoci, en què la innovació faci créixer la categoria i no només el proveïdor. Altres, menys líders, que competeixen amb ells s'hauran de sumar a aquesta bola positiva aportant una major rendibilitat per unitat, i una rotació adequada. Altres petits proveïdors, malgrat la seva dimensió, poden aportar diferencial en producte o solucions sobre la competència i ser molt importants contribuint amb aquesta diferenciació al nostre posicionament.

Les relacions amb els proveïdors es basen sobretot en les posicions de poder. Relació de poder és igual a relació de dependència; i la seva influència és determinant en l'atribució

i repartiment del valor afegit. La *informació* és un factor crític en la gestió del poder, qui en té, té avantatge. Si el poder el té el proveïdor, i és un dinamitzador de la categoria, caldrà negociar amb ell activitat i marge suficient. Si el té el distribuïdor, li correspon a ell mantenir l'interès de la col·laboració, assegurant la sostenibilitat de la relació a llarg termini, i recolzant l'evolució del fabricant en els escenaris de futur previstos. El poder no es demana, s'agafa.

Tanmateix, estem parlant de col·laboració. Fins i tot el que s'escenifica com a enfrontament

### EL QUE APRENEM DELS FABRICANTS

Les diferents realitats i sensibilitats dels nostres proveïdors ens han anat enriquint i han configurat el que som, el que conjuntament oferim als consumidors. Així, el coneixement que sempre han tingut les grans multinacionals del client, la cocreació amb aquest per desenvolupar la innovació, el seu domini de la cadena de valor, per exemple, han sigut sempre un incentiu. I la seva visió de les tendències mundials ha sigut, també, una finestra permanentment oberta a l'aprenentatge, tant en matèria comercial com de gestió.

Quant a l'eficiència, la necessària obsessió dels proveïdors de marca pròpia per ajustar l'equació de valor-preu ens ha ajudat a identificar el que realment és valuós per als nostres clients i a eliminar tot allò que és superflu. Aquest mecanisme de gestió té molt de valor no només per al desenvolupament dels productes, sinó per a la seva implementació en la cadena logística, des del proveïdor fins a la gestió de la reposició en els lineals, i en el seu dia va donar com a resultat el desenvolupament d'un element clau: les caixes exposidores.

La riquesa del teixit empresarial agroalimentari d'àmbit nacional ens ha permès promoure plans per impulsar negoci conjuntament, amb una mirada a llarg termini i una sensibilitat especial envers els petits productors locals. La nostra creença que cal desenvolupar les economies locals ha fet que trobem uns companys de viatge que ens han ajudat a posar el llistó més amunt en aquest sentit.

ha de preveure un mínim acord sobre el repartiment del valor afegit. Una ruptura de relacions és un fracàs per a les parts. Les regles bàsiques de la col·laboració són la transparència, compartint informació amb lleialtat; coincidència i alineació d'estratègies, amb objectius senzills, clars i ambiciosos, però assolibles; destinar els recursos i forces suficients i sostenibles en el temps, i fer-ho amb equips transversals de les dues companyies, que hagin assumit el projecte com a propi... I, per descomptat, hi ha d'haver la implicació dels més alts nivells directius: l'aval de l'alta direcció té una gran influència en els acords, en la seva estabilitat, en la seva bondat i en el seu èxit. Perquè així les decisions podran ser estratègiques i adoptar-se amb una visió a mig/llarg termini, amb prou rang per evitar posteriors divergències i, en conseqüència, generaran millors productes i menors costos de manera estable.

Els nostres principis —responsabilitat social, valor del consumidor— han afavorit sempre els compromisos amb la salut alimentària, el vincle amb l'entorn pròxim i el suport capdavanter a polítiques progressistes de respecte a la natura. La



consecució d'aquests objectius a Eroski només fou possible amb el desenvolupament de polítiques i eines compartides amb el fabricant. Com ara, per esmentar-ne algunes, el pioner laboratori propi, l'homologació posterior de processos de fabricació i proveïdors, l'establiment d'iniciatives de col·laboració amb empreses i associacions agroalimentàries o el llançament de campanyes d'informació i comunicació recolzades en accions de lluita laboriosa (ja fos contra les hormones en l'alimentació animal, els conservants o els CFC i amb aquells proveïdors que hi van estar disposats).

Hem desenvolupat una estratègia de relació i col·laboració adaptada a les aportacions que pot fer cada tipus de fabricant, tant des del punt de vista dels consumidors, com des de les diverses contribucions al desenvolupament comercial de les nostres botigues. Així, podem classificar conceptualment els fabricants en grans grups amb abast, objectius i polítiques de desenvolupament ben diferenciades. Aquesta classificació ofereix quatre tipus de relacions amb els fabricants.

Per un cantó, la nostra relació amb les pimes i amb focus en les microempreses locals. Amb un propòsit clar: contribuir a la promoció d'un teixit industrial pròxim, potent i sostenible. En el desenvolupament de compromisos públics que Eroski va llançar el 2012, s'enfoquen tres àmbits de gestió, que passen per oferir més productes locals a les nostres botigues i treballar de la mà dels productors locals, escoltant-ne les necessitats, creant punts de trobada on compartir-les i, en definitiva, afavorir el seu creixement empresarial.

Per un altre, la col·laboració amb els grans proveïdors multinacionals, amb el focus en el desenvolupament de la categoria, entendre el consumidor i el desenvolupament de plans de negoci conjunts. Aquest grup de proveïdors són pioners en el desenvolupament d'innovació, en el coneixement del consumidor, en les noves tècniques per al desenvolupament de la categoria, etcètera. Treballem amb ells per millorar les propostes comercials i avançar per aconseguir cobrir millor les necessitats dels nostres consumidors. Aquest format ens permet adquirir els avenços en gestió sobre tota la cadena de valor i obtenir els aprenentatges necessaris per aplicar-los a la resta de proveïdors. L'eficiència és un eix clar en la gestió.

### **ALGUNS ELOGIS QUE REBEM**

Pel desenvolupament dels compromisos amb les pimes i els models de cooperació a llarg termini amb els proveïdors.

Estudis recents indiquen que els proveïdors consideren Eroski un distribuïdor que destaca per sobre d'altres en la gestió compartida de la informació per al desenvolupament de les propostes comercials i els plans de negoci que assoleixen els objectius perseguits.

En matèria de salut, sempre se'ns ha reconegut com a referents en el sector. Hem desenvolupat, amb els nostres proveïdors, avenços en aquest àmbit, amb millores nutricionals i de components dels productes, i també en la manera d'indicar-ho en els envasos mitjançant el semàfor nutricional.

En un tercer grup podem classificar els proveïdors de productes frescos. Amb alguns d'ells establim relacions de col·laboració a llarg termini. En una botiga, com la d'Eroski, en què l'oferta de productes frescos vol ser fonamental per conquerir l'estima del client, les aliances amb els productors agroalimentaris faciliten la bona resposta i permeten assegurar una política comercial sostenible. És un model de relació ben assajat per Eroski des del seu naixement. Un estàndard de col·laboració basat en la transparència, en una mateixa mirada sobre el futur, en objectius compartits —inclosos els socials i de medi ambient—, en la recerca permanent de la diferenciació i en l'eficiència.

I una quarta tipologia de proveïdors són els fabricants de les nostres marques, amb els quals arribem a solucions genuïnes i adaptades a les tendències dels consumidors. Són proveïdors estratègics, perquè deleguem en ells una part important de la singularitat de la nostra oferta. Els nostres productes propis són els abanderats de les nostres polítiques (preu, qualitat, salut, sostenibilitat, medi ambient...) i dels nostres principals valors corporatius. Busquem, conjuntament amb el nostre fabricant soci, la manera d'entendre millor el consumidor i aportar-li avenços en matèria d'usabilitat, salut i sostenibilitat, així com una millora contínua en l'equació de valor de cada un dels productes. La reenginyeria de processos, assegurant l'eficiència i la connexió amb el consumidor per entendre les seves necessitats, és decisiva en aquest model relacional. I és la millor prova d'integració entre les polítiques d'Eroski i les del fabricant.

Hem encertat en aquest envit. I la dimensió de l'afany no era fàcil, tenint en compte el pes institucional i la força empresarial que sempre hem donat a les marques pròpies —amb percentatges de vendes que en algunes famílies s'acostaven al 50%—. Jutjant el passat, no hi ha cap dubte que ens hem donat suport mútuament —Eroski i els nostres proveïdors— i que l'encert en la relació només s'explica per haver treballat en interès mutu (i no només del distribuïdor), braç a braç, i sense centrar-se únicament en el preu.

Podem arriscar-nos a fer un pronòstic segur sobre l'escenari de les nostres futures relacions amb els fabricants: més col·laboració. Caminem cap a una major entesa i sobre qüestions més crítiques per als negocis d'ambdues parts. Hi haurà un major compromís i sobre qüestions més estratègiques, degut tant a l'orientació en la manera de gestionar les empreses com a les possibilitats que ens està obrint la tecnologia.

L'economia col·laborativa, la cooperació, la recerca de sinergies entre iguals i entre diferents són el que està transformant la societat. Cada cop hi ha menys fronteres amb els competidors i les aliances van ocupant llocs inimaginables fa pocs anys, i el mateix passa amb les baules de la cadena de valor, en què els processos són compartits i en què la gestió de la informació obre nous escenaris de cooperació. El *Big Data* ens endinsa



Trobada amb proveïdors d'Alimentació celebrada en el Palau Euskalduna de Bilbao el 2017.

en un món d'altíssimes possibilitats d'avenç, cada vegada amb un major coneixement del consumidor i, en conseqüència, amb la capacitat de millorar el desenvolupament de la proposta comercial.

Aquesta nova era en la gestió de la col·laboració podria ser la d'un nou camp de joc comú en el qual posar a contribuir les millors competències de les parts. Una època de menys fronteres, amb uns processos de responsabilitats més difuminades i compartides, en què la transparència, la confiança i, per descomptat, la fixació de fites comunes seran fonamentals per aconseguir l'èxit d'aquests nous models de cooperació. Potser d'aquí a no gaire no sigui tan difícil imaginar que un fabricant, analitzant la informació dels consumidors, pugui aprofundir més en la gestió pròpia d'un distribuïdor, gestionar les comandes dels seus clients, els assortiments o les promocions, tot allò que té a veure amb la part més personalitzada de cadascun dels consumidors.

Totes les varietats associatives imaginables amb proveïdors estaran presents en el mercat, des de les exclusives de marques líders fins a la compra directa de collites locals, per tal d'aconseguir una oferta comercial satisfactòria per als clients, diferenciadora per a Eroski i rendible per a tothom. Tenim fonaments i posicionament creïble per proposar-nos-ho amb ambició, experiència per construir-ho i eines per treballar braç a braç amb els proveïdors.

# La relació entre distribuïdors i fabricants: en el cas d'Els Mosqueters, els enfocaments són necessàriament múltiples i diferents

Didier Duhaupand

President de l'Agrupació Els Mosqueters

Des del començament, l'Agrupació Els Mosqueters ha donat a les relacions entre distribuïdors i fabricants-proveïdors una atenció que té diferents matisos i enfocaments: el seu punt de vista no és el mateix davant els sectors agrícoles, les pimes o les multinacionals. El context, l'índole i la dimensió dels proveïdors fan que hi hagi enfocaments diferents, i mostren la complexitat d'un tema que no és pot abordar de manera monolítica.

## Productors i comerciants

L'ambició de convertir-se en un actor en certs sectors econòmics que en el seu moment estaven poc organitzats o en curs d'estructuració, haver optat per tenir sota control les diferents etapes de la cadena de valor, el desig de crear associacions, la voluntat de controlar l'aprovisionament: aquests motius expliquen, en part, les divergències existents entre Édouard Leclerc, fundador del «Moviment» epònim, i

Jean-Pierre Le Roch, fundador el 1969 del que va passar a ser l'«Agrupació Els Mosqueters» i l'ensenyia Intermarché.

Des de l'any 1974, Els Mosqueters es van llançar al procés que els va dur a ser «productors i comerciants» amb la compra d'una pime del sector carni —a la qual es van sumar després altres plantes de producció agroalimentària—. Més tard, als anys 80, es van adquirir alguns vaixells de pesca d'arrossegament, fet que va marcar l'inici d'una aventura que ha transformat l'agrupació en la primera flota francesa de pesca fresca. Amb el temps, aquest model es va anar adaptant a les evolucions que s'anaven produint entre els consumidors, per als quals la traçabilitat i seguretat alimentària, així com la qualitat d'una alimentació saludable, es van convertir en temes importants. Això és el que, avui dia, permet a Intermarché acompanyar els francesos en el camí d'aconseguir *menjar millor*, amb productes de marca pròpia,

que fabriquen ells mateixos, a l'alçada d'aquesta ambició.

Com a productors i comerciants, Els Mosqueters són actualment la primera xarxa de distribució alimentària de proximitat i també el cinquè operador agroalimentari a França, amb seixanta-dues fàbriques que abasteixen les botigues amb productes de marca pròpia.

L'Agrupació treballa en cooperació amb més de 20.000 productors establerts a França: signem, per exemple, contractes d'entre tres i cinc anys amb els productors de carn de porc per garantir la comercialització de 700.000 porcs a l'any, i ben aviat, un milió. També hem iniciat una cooperació amb els ramaders per recolzar-los en el procés de conversió a la producció orgànica i ajudar-los a produir millor, garantint-los, mitjançant un contracte, una visibilitat sobre el futur: ens comprometem en aquesta cooperació a llarg termini, durant períodes que poden arribar a ser de dotze anys.

### **Suport a l'economia de les regions i suport a les pimes**

Aquest posicionament va de la mà amb un recolzament incondicional a l'economia regional, que és quelcom que forma part de l'ADN d'Els Mosqueters en la seva activitat comercial: la voluntat d'escurçar el circuit i repartir-se millor la cadena de valor és la pedra de toc d'aquesta estratègia.

Una estratègia que s'aplica no només als sectors agrícoles, sinó també a les pimes, locomotores essencials de l'economia local, que encarnen l'esperit empresarial tan apreciat per Els Mosqueters i també pels proveïdors, que són essencials per a l'activitat de l'Agrupació.

Intermarché renova així cada any la seva cooperació amb la FEEF (Federació d'Empreses i Empresaris de França) per promoure el desenvolupament de la facturació de cadascun —prenent també en consideració l'especificitat de les pimes—. En aquest marc, cada any se seleccionen mitjançant un concurs productes innovadors, que són premiats distribuint-los durant uns quants mesos a tots els punts de venda Intermarché de França, al preu de venda preconitzat per l'industrial. Intermarché paga a les empreses guardonades tot el marge generat durant aquest període, per permetre'ls finançar així tots els esforços fets en investigació i desenvolupament. Una segona etapa, sotmesa a la votació dels clients, dona lloc a un període de distribució addicional dels productes premiats.

### **Els grans proveïdors internacionals**

L'Agrupació Els Mosqueters, que és una xarxa de comerciants independents, s'ha de posar també en peu d'igualtat no només amb els proveïdors internacionals, que s'han transformat en potents multinacionals a

mesura que s'han anat concentrant, sinó també amb els grans grups de distribució integrats. L'enfocament distribuïdors/proveïdors, quan es tracta de la relació amb els grans grups internacionals, és el que més s'acostuma a caricaturitzar, i apareix com l'únic prototip de relació... Tanmateix, però, només cobreix una part de la problemàtica. El desafiament, per als distribuïdors, consisteix a recalcar que el seu enfocament és plural i múltiple, i que no es pot reduir al «xoc de titans» que sovint apareix a la primera plana dels diaris.

I és que els fabricants de productes de gran consum i els distribuïdors formen dues baules d'una mateixa cadena de valor. Es necessiten l'un a l'altre i són imprescindibles l'un per a l'altre a l'hora d'optimitzar els resultats respectius. Tots s'han d'adaptar als canvis del mercat, a les evolucions dels cicles econòmics o tecnològics, així com a les variacions del consum. Tot i estar lligats així, però, sovint tenen divergències quant a la manera d'abordar aquests canvis o quant a la qüestió de saber qui assumirà els costos d'aquestes transformacions.

### **Nous reptes**

Els sectors agrícoles, les pimes, les multinacionals agroalimentàries, les grans marques i els actors de la gran distribució...: la relació entre distribuïdors i fabricants és múltiple i no es pot reduir a un enfocament únic.

Les evolucions que estem vivint actualment —transformació digital, transformació de les eines, transformació dels usos, transformació de les expectatives de la societat i del medi ambient— obligaran a integrar en aquests enfocaments els canvis profunds i necessaris que s'estan produint. Són canvis múltiples, sobre els quals, si no en fóssim conscients, totes i tots estem avisats.

### **Redefinir la nostra vocació de distribuïdors**

En aquest context en què les perspectives futures donen lloc a nombroses conjuncures, una cosa és certa: els distribuïdors s'hauran d'enfrontar a un desafiament que els crearà problemes. De què estem parlant?

En un context de creixement estructural de les vendes per internet, quan els consumidors fan les seves compres al web, tenen tendència a utilitzar cada vegada més un cercador, o bé aplicacions dedicades.

El que passa aleshores és que malgrat ser els comerciants els que proporcionen tota la substància a aquestes pàgines web i aplicacions, es veuen desposseïts de la seva clientela, literalment, en benefici dels proveïdors, que entren directament en relació amb els consumidors, o en benefici d'intermediaris que els orienten cap als proveïdors.

És un gran desafiament, ja que els comerciants estan en situació de dependència davant d'aquests intermediaris, que són un

punt de contacte obligatori per als consumidors en un nombre de sectors d'activitat cada vegada més extens, com és el cas actualment de la restauració o els viatges.

Aquesta perspectiva fa que tornem, més que mai, a la nostra vocació de distribuïdors: ens hem de replantejar la nostra «raó de ser» respecte de les evolucions actuals. Això representa un desafiament tant per a Eroski com per a l'Agrupació d'Els Mosqueters, que celebren plegats el cinquanta aniversari el 2019.

En aquesta redefinició del paper i de les missions dels distribuïdors, alguns es podran basar en veritables conviccions que van encarnar al llarg de la història: és el cas de l'Agrupació Els Mosqueters, amb el seu enfocament únic de «productors i comerciants», com també ho és per a l'empresa i la marca Eroski, que provenen de l'economia social i cooperativa. Són dos posicionaments que, al marge de totes les opcions que hauran d'adoptar, ja els donen una credibilitat única davant dels consumidors.

# 2.4

## Despertar emocions

**Eva Ugarte**

*Directora de Màrqueting*

**Martín Gandiaga**

*Director General de Caprabo*

**Oscar González**

*Director de Comunicació*

**Diego Llorente**

*Director General de Forum Sport*

*Un bon relat comença amb un bon títol.*

**Guy de Maupassant**

---



La relació entre les marques de distribució o de *retail* i les marques de fabricant, la seva interacció amb el consumidor final, així com la seva evolució en el temps, constitueixen una interessant matèria d'estudi i reflexió. Fins fa unes poques dècades, el rol i relació entre les marques de distribució i les de fabricant s'havia establert sobre dos axiomes. Per un cantó, que la marca de fabricant (Nike, P&G, Unilever, per exemple) s'especialitzava a detectar i/o generar les necessitats del client, a desenvolupar el producte i a aconseguir convertir-lo en objecte de desig per part del consumidor. Per tant, el desenvolupament de capacitats en les àrees de disseny i fabricació, i també en l'àrea de màrqueting, constitueixen els factors fonamentals per al seu desplegament. Per l'altre, i com a conseqüència, la marca distribuïdora (Walmart, Mediamarkt, Foot Locker, etcètera) s'especialitzava a fer accessible al consumidor els productes més desitjables d'un nombre cada vegada més gran de marques de fabricant. Per això, l'habilitat per adaptar l'oferta a la demanda del consumidor, l'eficiència logística i el desenvolupament d'espais físics atractius i ben ubicats es convertien en elements clau per aconseguir-ho.

El paper de la marca (d'empresa, de producte, de servei...) ha seguit un progrés increïble en la vida empresarial durant aquests cinquanta anys. Ha guanyat en rellevància: de ser considerat només un nom per diferenciar-se a constituir el suport que fa servir la companyia per transmetre el relat pel qual vol ser reconeguda. El que és i el que promet. De tenir un rol purament de registre fa dècades, a peça fonamental en la construcció de l'estratègia d'una empresa. I a tenir la responsabilitat de transmetre la identitat i els valors de la companyia, així com la promesa de recompensa amb què aspira a la complicitat del client.

Del procés de *branding* (construcció d'una marca) a les empreses se n'ocupen estratègics juntament amb publicistes creatius. Alguns gurus de la comunicació i del màrqueting s'han guanyat una merescuda reputació entre els estudiosos de ciències socials. Gurus que brillen a l'empresa, però també en el món polític (como hem vist recentment). Aquesta consideració ofereix un bon indicador de la rellevància de l'art.

Òbviament, el més sobresortint no és el nom/logo de la marca, sinó tot el que l'estrateg ha aconseguit integrar en el nom i transmetre per conquistar i fidelitzar els clients (a molts clients) amb la marca. Aquesta és la dificultat i el mèrit de l'art. De la mateixa manera que no és el dit el que té interès, sinó la Lluna que està assenyalant.

La marca passa per ser l'intangible més valuós del balanç de l'empresa. Això significa almenys dues coses: el paper decisiu en la sostenibilitat del projecte empresarial i la laboriosa construcció d'aquest patrimoni específic.

Pensament global, interconnectivitat dels sistemes d'informació, xarxes socials obertes i massives, alta exposició del consumidor als mitjans de comunicació, absència de barreres en la comunicació directa entre l'empresa i el consumidor... no estaran lluny de ser causes contributives i, en tot cas, elements potenciadors d'una nova manera de comunicar-se amb els consumidors.

Aquest esquema relacional tenia la seva traducció en el fet que la interacció en el dia a dia amb el consumidor, el veritable actor rellevant i, per tant, el seu coneixement, quedava principalment en mans de les marques de distribució, la qual cosa sens dubte els donava una posició estratègica en la negociació. Només la fortalesa i desitjabilitat de la marca de fabricant o del seu producte esdevenia un factor d'equilibri, i en ocasions de desequilibri, en favor d'aquesta (Coca Cola, Danone, Nike...).

### CURIOSITATS

«Eroski és un nom romanès?», es preguntaven els consumidors de les ciutats espanyoles on obríem un hipermercat per primera vegada durant els anys 80 i 90. Evidentment, no.

L'empresa resultant de la fusió inicial es deia Comercio. Incompatibilitats en el registre, però, van obligar a substituir-la un any més tard. Així va néixer la marca Eroski. El nom fou una segona bona opció i, tot i que Eroski no té traducció, està relacionat amb diverses paraules en eusquera: *erosi*, *kide*, *toki* (comprar, soci, lloc), i a partir d'aquell moment es converteix en l'ensenyà de les tendes i en la marca corporativa.

L'any 1977, Eroski va esdevenir també marca de producte. Vam ser la primera empresa de distribució que va comercialitzar marca pròpia a Espanya. El color blanc d'aquells primers envasos va popularitzar l'expressió «marca blanca» com a denominació genèrica dels productes amb marca del distribuïdor. La clau: un envàs simple perquè l'important era el producte, que fos bo i tingués bon preu, sense floritures.

Els productes de marca Eroski han sigut els únics que durant molts anys han dut en l'embolcall el semàfor nutricional.

També vam ser els primers a incorporar els quatre idiomes oficials de l'Estat a l'emballatge dels nostres productes (eusquera, castellà, gallec i català); d'aquesta manera, cada consumidor pot llegir el producte en la seva llengua preferida.

Ja a la dècada dels 80, la irrupció de models de negoci que s'erigien en unificadors d'ambdós conceptes (com Zara, Ikea, Leroy Merlin, Decathlon o Lidl) de forma parcial o total, i l'aparició a les botigues de desenvolupaments cada vegada més profunds i competitius de marques pròpies (de manera molt rellevant en alimentació), o l'obertura de botigues monomarca directament per les marques de fabricant, va suposar un primer i important trencament de les bases establertes. Aquests fets, juntament amb l'avanç de la globalització, un efecte de la qual ha estat la possibilitat d'ampliar els horitzons tant per als uns com per als altres, ha portat com a conseqüència que les bases sobre les quals s'assentava la seva relació s'hagin anat difuminant de manera progressiva però inexorable, i amb això la proximitat de tots envers el client.

En aquest context, Eroski és una marca que té un reconeixement molt alt i a més és una marca democràtica, accessible per a tots els segments de consumidors i sustentada en els valors cooperatius i de compromís social. Durant aquests cinquanta anys ha anat evolucionant al ritme dels canvis socials, de l'evolució dels mercats i del mateix desenvolupament empresarial



Productes de marca pròpia, «marca blanca», el 1978.

de la cooperativa. En aquest temps ha establert un nom i una identitat que reflecteix una manera diferent de fer les coses, pròpia d'una cooperativa. Per la seva part, en relació amb els productes que porten la marca Eroski, han d'incorporar els valors diferencials que la representen, aglutinant totes les activitats i atorgant-los coherència i consistència. Per exemple, després del reconeixement d'Eroski com una associació de consumidors, l'any 1984 la marca es va convertir també en una capçalera editorial amb el llançament de la revista *Eroskide*, que informava sobre temes de consum els socis de la cooperativa —a partir de 1998, després de la creació de la Fundació Eroski, passa a publicar-se sota la marca diferenciada *Consumer*.

El cert és que el reconeixement social a la marca Eroski s'ha fonamentat en el caràcter cooperatiu, l'especialització en frescos de les seves botigues i una oferta competitiva en qualitat-preu. Avui se'ns reconeix un alt compromís amb el desenvolupament dels sectors agroalimentaris locals en cada una de les regions on actuem, apostant sempre per la sostenibilitat d'un teixit productiu àmpliament diversificat. I en l'àmbit emocional, la relació de confiança i la proximitat amb el consumidor són també pilars reconeguts. Uns beneficis emocionals que es van expressar amb l'eslògan «Contigo», creat fa més d'una dècada.

Crear una marca (de producte, per exemple) implica assolir tres objectius: els clients l'han de preferir per davant d'altres opcions, l'han de seguir preferint de manera continuada, no només un cop, i han d'estar disposats a pagar més (almenys una mica més) que per les altres opcions. Totes les empreses estem «obligades» a aconseguir una bona marca. Aquesta elecció



Imatge de la marca Eroski i la seva emblemàtica E a la façana d'un supermercat en els seus orígens.

de la marca, del logotip, dels envasos, és una de les qüestions més rellevants per a les grans empreses/marques; de fet, és tan important que acostumem a parlar de grans marques més que de grans empreses.

En el nostre cas, la marca no va sorgir del típic encàrrec a una agència de publicitat, sinó d'un senzill exercici de representació del propòsit de la nova cooperativa que es volia fundar: Comerco. Es creava una empresa per facilitar a les persones que poguessin «comprar» els productes d'alimentació. I darrere d'aquesta senzilla manera de triar la marca per a l'empresa,

### I UNA MARCA QUE ÉS MOLTES MARQUES

Tendim a pensar en el futur com el temps de la reinvençió, de la contínua transformació per adaptar-nos a tots els canvis... però aquesta ja és la nostra història. Vam néixer per donar resposta a les necessitats bàsiques al millor preu i hem anat responent a la societat en cada nou pas, ampliant el ventall de la marca pròpia. Eroski Basic intenta representar l'origen de la marca blanca, quant a ser el producte de l'estalvi; Eroski SeleQtia representa la major qualitat possible, Eroski Natur és l'específica d'aliments frescos amb controls de garantia de qualitat en orígens prestigiosos... i això, és clar, no s'acaba aquí.



Imatge de la marca a la façana del supermercat Eroski Center Jolastokieta el 2018.

va sorgir no només el nom, sinó una plasmació en la marca dels valors dels quals se la volia dotar: senzillesa, honradesa, transparència, confiança, proximitat, consumidor.

Una marca és una representació mental. Una combinació d'emocions, d'imatges i altres associacions que creen connexions en el cervell. Quan diem Eroski, què ens ve al cap? Grans hipermercats? Cooperativa de consum? Empresa basca? Gegant de la distribució? Una marca pròpia de confiança? Botigues amb una bona representació dels productes frescos? Empresa solidària? Hi deu haver una mica de tot, però en moltes d'aquestes representacions mentals hi ha, sens dubte, un factor comú: la nostra E, present a la marca des del començament i que pràcticament no ha canviat. Som força aficionats als canvis, millores i renovacions, però hem conservat un dels símbols més importants que tenim, aquesta E que és reconeguda i representa bé els nostres valors.

Perquè la marca sigui elegida una i altra vegada, la representació mental s'ha de nodrir de manera continuada. Per aconseguir-ho, la repetició i la freqüència són clau. Fer que els clients vegin i experimentin la marca una i altra vegada en millora la familiaritat. Tenim la



Una de les primeres agències de viatges Eroski.

sort que treballem en un negoci en què durant l'any s'interactua moltíssimes vegades amb els clients, la qual cosa ens permet mostrar la imatge de la marca tant amb els establiments com mitjançant els productes i les persones.

Una marca ha de despertar emocions, però aquestes són efímeres, només són el pas previ per poder consolidar *a posteriori* quelcom molt més estable: el sentiment. Els sentiments són els que poden conduir a una preferència continuada. El que fa que tots els dies vagi a comprar a la mateixa botiga és un sentiment positiu. Els sentiments són duradors, ja que són construïts en el temps i reforçats pels hàbits.

Quan una marca-producte té clar un propòsit, genera un determinat tipus de benestar continuat entre els seus clients. Per això dona peu a un sentiment estable. I, per tant, la marca té opcions de convertir-se en una part de la vida de les persones-clients.

Hem aconseguit crear aquest sentiment positiu perquè les nostres senyes d'identitat són la preocupació pel benestar dels nostres clients, per la confiança generada, per la garantia de qualitat, pel clar suport a l'entorn i per la proximitat al consumidor. Aquests valors són els que han fet possible la connexió necessària de sentiments que fa que un consumidor digui «aquesta és la meva marca», és el que hem aconseguit en aquests cinquanta anys d'història.

Una marca pròpia de confiança és un valor segur. És la clau del negoci de la distribució d'avui dia, no només perquè el consumidor la demanda, sinó perquè és el vehicle que transmet els valors de l'empresa. La nostra és una de les fortalezes que tenim i en el futur també serà un element que podrem aprofitar al màxim per desenvolupar altres negocis o crear noves aliances de projectes en què el consumidor estigui al centre de tot.

### **UNA MARCA VERSÀTIL**

La marca ha estat un gran element distintiu per a consumidors, treballadors i franquiciats que han format part dels equips interns. També ha estat el concepte aglutinador per expandir una forta cultura interna als nous àmbits més enllà de la zona d'origen de la cooperativa. A mesura que avançàvem en el nostre projecte empresarial i apostàvem per una estratègia multiformat a través de supermercats, hipermercats i autoserveis franquiciats, la marca Eroski s'ha hagut d'adaptar i buscar segmentacions per donar resposta a negocis diferents mantenint una identitat única i original. Els grans hipermercats sempre s'han denominat Eroski ja que són la tenda més gran, on té cabuda tota la proposta comercial en la seva expressió més àmplia. Els hipermercats més petits, d'àmbit comercial, es van dir Maxi als anys 80 i Eroski Press als 90, per finalment acabar integrant-se de manera definitiva com a hipermercats Eroski. Els supermercats Eroski van compartir la marca Consum mentre aquesta cooperativa va formar part del Grup Eroski per denominar-se posteriorment Eroski center si es tractava d'un supermercat gran amb una major àrea d'atracció, o Eroski city si eren supermercats de proximitat. I els autoserveis franquiciats van utilitzar fins mitjan anys 80 l'enssenya Erosle per passar a denominar-se Charter i adoptar finalment també el nom d'Eroski city si eren tendes amb una franquícia integral del model comercial, i Aliprox en el cas de les tendes franquiciades més petites. La vinculació del mapa de marques resultant és la E, l'element gràfic més icònic i memorable de la marca. L'últim gran pas es va donar el 2013, amb la definició d'una nova, contundent i diferencial imatge de les tendes Eroski; el disseny interior va passar a ser un component poderós de la identitat sensorial de la marca, perquè les tendes són el lloc principal que la representa, on es produeix el contacte directe amb el client i on l'experiència de compra influeix de manera determinant en la valoració global de la marca. En el futur, el repte serà fer tangibles els nostres valors en cada interacció amb el client en uns punts de contacte cada cop més nombrosos i uns canals de comunicació cada vegada més fragmentats, diferenciant la proposta de valor al consumidor amb un estil propi reflectit en una experiència de compra única, en una experiència global Contigo.

# Marques: explorant el tauler de joc en l'era digital

Fernando Pasamón

Responsable global de Consultoria  
en el sector *Retail* de Deloitte

Eduardo Vázquez Díaz

Líder de l'Agència a Deloitte Digital

Poques coses hi ha tan simples, però tan rellevants alhora, com les marques comercials. Històricament, no han sigut més que un nom, en ocasions purament descriptiu (General Electric). En d'altres, senzillament contenien el cognom del fundador, com si es tractés d'un fill seu (Renault o Peugeot), o unes sigles, intentant explicar tot el que volien comunicar en una paraula (*Bayerische Motoren Werke* o, en català, Fàbrica Bavaresa de Motors, BMW). A vegades, l'objectiu és diferent: buscar una notorietat més o menys sonora en qualsevol idioma, com Kodak, que, sense tenir cap significat, fou elegida per Eastman simplement perquè li va semblar fàcil de pronunciar i recordar en qualsevol idioma.

L'origen de les marques comercials es remunta a finals del segle XIX amb el naixement de la industrialització. És cert que, anteriorment, els artesans «marcaven» els seus treballs amb una firma personal que els diferenciava dels dels seus principals competidors, però també és cert que el concepte de marca es crea per donar a conèixer, de forma massiva, un producte o servei a un

potencial consumidor que no té per què conèixer-lo, ni per experiència pròpia ni per referències pròximes, com sí passava en el cas dels antics artesans. En aquests elements diferenciadors que els artesans incorporaven als seus productes és on podem trobar l'origen de l'isotip, la icona que representa la marca i, sovint, la substitueix, com el cocodríl de Lacoste o la poma d'Apple.

Des del seu naixement i durant tot el segle XX, les marques no han sigut més que això: un nom i una imatge que es construïen en la ment del consumidor, amb una qualitat i un preu associats a uns atributs propis, els quals creaven el mapa mental que els consumidors tenien de les diferents marques que competien en una determinada categoria, el que avui anomenaríem el seu posicionament. I així ha estat des de la revolució industrial fins a la revolució digital, que també ha vingut a canviar les regles del joc en el món de les marques i a sofisticar i complicar la seva funció i el seu paper en l'imaginari dels usuaris.

En certa manera, podria semblar que la digitalització ens ha fet tornar als orígens de



les marques en el sentit que comentàvem al començament. A finals del segle xx, la creació d'una marca era un treball molt professionalitzat en què les companyies s'adreçaven a les agències perquè uns experts els possessin el nom més adequat. Ara, amb el desenvolupament de l'emprenedoria i la proliferació de les *startups*, la gènesi de les marques ha tornat a mans dels fundadors, que la majoria de les vegades no tenen cap coneixement de *branding* i les trien per consens, en la fase de creació de l'empresa, abans fins i tot que existeixi el producte o servei, i són per si soles i durant molt de temps, l'únic «actiu» de la companyia acabada de fundar.

Probablement, però, aquest és l'únic sentit en el qual hem tornat als orígens, perquè en sectors consolidats, com el gran consum o la distribució, en què els principals actors són grans companyies amb un fort component intern de màrqueting i un sofisticat ecosistema de *partners* i agències, s'inverteix més temps i diners en la creació, manteniment i, cada vegada més comunament, modificació, dels seus portafolis de marca.

El que ha passat en aquests sectors és que la digitalització ha canviat el tauler de joc: ha modificat les dimensions que construeixen el *branding* d'una marca i alterat l'equilibri de poder que hi havia entre aquestes i els seus consumidors.

Al segle passat, tot el poder en la construcció d'una marca el tenia l'empresa que

la creava: amb un bon producte o servei, més un bon treball de posicionament i un màrqueting adequat n'hi havia prou per crear i mantenir —gairebé podríem dir que de manera indefinida— la posició d'una marca en un mercat.

Per altra banda, el conjunt de canals que les empreses utilitzen per donar-les a conèixer també canvia, i afegeixen una nova complexitat a la comunicació, ja que els canals digitals no són unidireccionals com els tradicionals, sinó que permeten una interacció —encara més, una interrelació— amb el consumidor. Ja no comuniquem les bondats dels nostres productes perquè uns altres les escoltin, ara ens responen i, a voltes, fins i tot ens rebaten. Aquest fet afegeix una nova dimensió a la creació de les marques.

La marca en si mateixa perd valor per al consumidor i a l'usuari cada vegada li importa menys. L'estudi *Meaningful brands*, basat en 300.000 entrevistes i que periòdicament publica el Grup Havas ([www.meaningful-brands.com](http://www.meaningful-brands.com)), analitza 1.500 marques globals en 33 països i, any rere any, s'obté obstinadament el mateix resultat: a la gent no li importaria que el 74% de les marques desapareguessin. I aquesta és un dada global; si ens fixem en els mercats més desenvolupats, la dada és pitjor, preocupant fins i tot (tinguem en compte que, en alguns països poc desenvolupats, la diferència entre consumir un aliment d'una marca coneguda

i el d'una desconeguda pot arribar a ser un problema de salut).

Per altra banda, la digitalització ha permès que tots els usuaris estiguin connectats, que comparteixin la visió que tenen de les marques i que qüestions que fins ara formaven part de la «vida privada» de les marques hagin passat a ser visibles: com s'elaboren els productes, quines matèries primeres s'utilitzen, quins són els controls de qualitat, com tracten els seus empleats, si són o no respectuoses amb l'entorn i les economies locals, etcètera.

Això, de tota manera, té un cantó positiu per als fabricants: a les marques els permet saber què n'opinen, d'elles i dels competidors, els potencials compradors. És cert que les empreses han hagut de desenvolupar protocols de crisi que fins ara no existien, perquè qualsevol fallada, de qualsevol tipus, en qualsevol racó del planeta, pot suposar que la queixa d'un consumidor esdevingui viral i provoqui una crisi mundial. Però no és menys cert que aquest mateix coneixement els permet, mitjançant el que anomenem l'escolta activa, construir les marques dia a dia, entendre quins atributs són valorats pels seus consumidors o quins frens en desincentiven el consum. És famós el cas de Fairy, que després d'analitzar els comentaris apareguts a les xarxes socials, va llançar un nou producte per a rentadores, perquè va descobrir que molts consumidors posaven

Fairy a les taques difícils abans d'introduir la roba a la rentadora (l'atribut «antigreix» de la marca la feia més confiable que altres marques de detergent per a màquines).

Les marques interactuen ara amb els seus usuaris a través de les xarxes socials. La seva imatge ja no és només la de les seves icones, productes o serveis. El to utilitzat per respondre als seus seguidors a les xarxes, la rapidesa i diligència amb què ho fan i la solució que donen als problemes que se'ls plantegen construeixen la imatge de marca tant com la publicitat que emeten en mitjans massius (de fet, a vegades, aquesta publicitat ha de contrarestar un error comès a l'hora de reaccionar davant d'una possible crisi).

I aleshores sorgeix la pregunta: si la creació de marques s'ha «desprofessionalitzat», si al consumidor no li importa que tres de cada quatre marques desapareguin i si les empreses han perdut el 100% del control sobre les seves marques, això vol dir que les marques han deixat de ser importants?

Res més lluny de la realitat. La prova n'és el moviment en el portafolis de marques que presenciem, principalment en les empreses de gran consum, mentre que la distribució també treballa en els seus propis portafolis, allunyant-se cada vegada més de les marques conegudes com a blanques, per centrar-se en marques pròpies. (Quan Kevin Robert, des de Saatchi and Saatchi va publicar la seva teoria de les *lovemarks*, les

enfrontava com a antítesis de les *trademarks* i, tanmateix, algunes d'aquestes marques de distribuïdor són avui vistes pels consumidors com a *lovemarks* en si mateixes.) Encara queda pendent que la distribució prengui autèntica consciència del seu propi potencial, però en alguns casos ja s'ha començat: la creació de gammes de producte, com Eroski Faccile, Nature o Belle, és un primer pas en la direcció adequada; la construcció de marques fent servir canals de comunicació iguals als utilitzats pel gran consum serà el següent, i la conversió de la marca en *experience brand*, entesa com una marca que posa més el focus en l'experiència al seu voltant que en les característiques del producte és, clarament, l'horitzó que s'ha d'explorar.

La irrupció en la distribució d'actors com Amazon o Google podrà afectar les polítiques de preus de les marques, que és al que semblen reduir-la. Però, paradoxalment, no fan més que donar més valor a les marques de fabricant: per un cantó, perquè el preu d'una marca només és comparable amb ella mateixa i, per un altre, també a les marques dels distribuïdors que, com comentàvem en el paràgraf anterior, s'hauran d'orientar per tal de diferenciar-se d'aquests actors *pure digital* i atreure el consumidor al punt de venda per poder traslladar-li aquesta experiència a la qual fem referència. Aquests actors i altres que van apareixent pel camí, com per exemple Alibaba, estan ara en el

punt de mira de les empreses minoristes, que no acaben d'entendre si són competidors o possibles aliats.

Les marques estan més vives que mai i el seu futur (que va estar en dubte a finals del segle xx amb l'aparició de les temudes marques blanques) ressurgeix amb força. Ara bé, les marques han d'entendre tres punts fonamentals:

1. Que ja no en són els propietaris (com si fossin els seus fills, no els pertanyen, simplement les entreguen al món).
2. Que ja no n'hi ha prou amb tenir qualitat o prestar un bon servei, han de ser rellevants per al consumidor. Si es basen en atributs exclusivament de producte, formaran part de les tres de cada quatre marques que als usuaris no els importa que desapareguin.
3. Que la construcció de les marques és dinàmica, canvia dia a dia amb les notícies que es publiquen d'elles, els comentaris dels seus consumidors, les accions dels seus empleats i les conseqüències dels seus actes.

El futur és de les marques que entenguin aquests tres senzills punts i els apliquin per intentar convertir-se en *experience brands* per als seus consumidors i aconseguir així entrar en el 26% de marques que aquests consideren «rellevants».

# 2.5

## Cadena de valor: més ràpid, més econòmic, millor

**Javier Amezaga**

*Director General de Recursos*

**José Miguel Fernández**

*Director de Desenvolupament (1987-2011)*

**Alberto Madariaga**

*Director de Logística, Processos i Sistemes*

**Mauro Rivas**

*Responsable de Qualitat*

*No hi ha res tan inútil com fer amb eficiència  
allò que no cal fer.*

**Peter Drucker**

---

**S**i Eroski només vengués quatre euros —cal imaginació, oi?—, un hauria de ser per pagar els nostres salaris, l'energia que il·lumina les botigues, el transport que mou les mercaderies, el lloguer que paguem als propietaris de les botigues que no són nostres i la resta dels recursos que utilitzem en la nostra activitat. Només els darrers cèntims d'aquest euro correspondrien al (exigu) benefici que obtenim com a resultat de tota aquesta mobilització. Els altres tres euros, íntegres, els pagaríem als proveïdors. Sorprenent, però cert: tres de cada quatre euros que els nostres clients paguen pels productes i el servei van a les mans dels proveïdors de mercaderies. Els fabricants són, en la nostra cadena de valor, una de les tres peces integrants, juntament amb el subministrament i les botigues. Comprendre l'enorme pes que tenen en els resultats ajuda a entendre, sens dubte, la rellevància de la gestió que fem amb ells.

N'hi ha de molt diferents, moltíssim. Per un cantó, trobem els més grans, enormes corporacions que ens fan empètir davant la seva dimensió global. Són molt coneguts: Nestlé, Danone, Coca Cola, Procter... Amb ells només és possible una relació de benefici compartit, i de vinculació *sine die*. No ens podem permetre una ruptura i que els fills dels nostres clients no trobin les seves postres preferides a les botigues. Sempre hem sabut interpretar de manera pragmàtica aquesta relació imprescindible. De fet, els últims anys, aquests gegants de la indústria alimentària ens reconeixen com un dels distribuïdors que més i millor col·labora amb ells en la generació de nou valor afegit per a ambdues parts i, en conseqüència, per als clients.

Un altre grup molt significatiu el formen els productors de les nostres marques pròpies. La nostra història és també la de milers de proveïdors que han decidit treballar amb nosaltres elaborant productes que agraden als clients. Alguns són grans, però altres són petits fabricants. La majoria d'ells han vinculat l'activitat de les seves organitzacions a la nostra, i avui podem mirar amb orgull el camí que hem recorregut junts per aportar als clients milers de productes que són part essencial de la seva vida: s'alimenten, es cuiden, netegen i equipen les seves llars amb productes Eroski. Ja fa anys que rebem premis internacionals que ens permeten assegurar que la gestió compartida amb els proveïdors de les marques pròpies és encertada, exitosa i diferencial: la qualitat, el preu, l'empaquetat i l'origen, per esmentar algunes de les seves característiques, són àmpliament reconeguts. En qualsevol cas, el millor premi ens el donen els nostres clients cada dia, amb la confiança que demostren en comprar-los.

L'últim grup de proveïdors que s'ha de destacar és, sens dubte, el format pels locals. Són els milers d'agricultores, ramaders, forners o confraries de pescadors que ens serveixen els productes de la nostra terra, de cada terra on som presents. Perquè la nostra empresa és bilbaïna a Deusto, evidentment!, i de Pontevedra a Coruxo o catalana a l'Eixample... Som d'aquí. La millor manera de demostrar-ho és donar suport a la societat i l'economia del

territori, i els proveïdors amb què col·laborem per oferir als clients els tomàquets de la terra, el pa que menjàvem de petits, els peixos de les nostres costes més properes, tots ells creixen amb nosaltres, i junts generem riquesa i desenvolupament sostenible.

Si els proveïdors «guanyen» tres de cada quatre euros, la cadena de subministrament s'endú un bon pessic d'aquest quart euro imaginari que encara hem de gestionar. I què és la cadena de subministrament? Doncs és la suma de les activitats que duem a terme, amb altres agents, per aconseguir que els productes que oferim als clients estiguin a la seva disposició en el moment adequat, al menor cost i en les millors condicions. És una organització complexa que involucra els nostres proveïdors de mercaderies, transportistes, plataformes de distribució i, fins i tot, les persones que a les botigues col·loquen amb cura els productes en el lloc pertinent en cada moment. Molts milers de persones treballen de manera coordinada per aconseguir la quadratura del cercle: més ràpid, més econòmic, millor.

Cada baula d'aquesta cadena és crítica: el resultat mai serà millor que la baula més dèbil, per la qual cosa l'optimització conjunta de tot plegat i de les seves parts ha estat una constant de gestió al llarg de tota la nostra història. Ho hem abordat de diferents maneres, aplicant mètodes diversos, però sempre, invariablement, dirigits a optimitzar cada dia els processos de treball que ens permeten satisfer els clients. Aquesta constant reconsideració del model de compra i subministrament de productes, les noves capacitats de gestió i la millora contínua dels processos operatius són el germen de les nombroses iniciatives que al llarg dels anys ens han permès assolir importants eficiències en la cadena de valor, que han inspirat altres operadors.

Així, als anys 70 els nostres esforços es van concentrar a eliminar les actuacions supèrflues que no aportaven valor i, en canvi, tenien un cost. Objectiu: reduir les despeses. La naturalesa emprenedora d'Eroski, l'esperit de superació i el fort compromís intern per prosperar es van unir a un principi constant en la nostra història: millorar el servei i l'atenció al client. Això, aleshores, ens va permetre implementar, de manera pionera, millores en la reposició a la botiga, que es va començar a fer un cop es tancava al públic. Això va suposar un canvi en l'organització del treball a la tenda i una notable millora, ja que havent-la emplenat abans d'obrir i reduint les reposicions en horari de venda, podíem concentrar-nos a donar una millor atenció al client i un millor servei. Les novetats també van arribar a les plataformes de mercaderies amb els magatzems automàtics.

En aquella època, vam aportar solucions a les empreses del sector industrial, que tenien economats per als treballadors —amb un cost força alt per a elles—. Els vam oferir la possibilitat no només de mantenir l'oferta, sinó de millorar-la amb més referències, ampliar horaris i serveis i, per descomptat, a un cost menor. La seva fidelitat i incorporació al sistema



Magatzem de Mercaderies Generals d'Elorrio el 1998.

de quota (un descompte permanent en les compres) ens van permetre augmentar les vendes per metre quadrat en més d'un 50%.

La innovació va aterrar, a més, en el format de les nostres botigues i ens vam endinsar de manera decidida en el difícil camp de la gestió del multiformat amb l'obertura del primer hipermercat el 1981. L'aposta es manté avui dia amb una extensa diversitat de formats, fruit de la flexibilitat i capacitat d'adaptació en la definició de noves propostes per atendre les necessitats del consumidor.

Així mateix, la ferma creença i l'aposta incessant per la creació de valor compartit ens va dur a obrir canals de col·laboració amb els fabricants. Una relació de cooperació fonamental en la innovació i perfeccionament de la nostra cadena de valor que encara és vigent. El resultat fou una notable optimització del transport, que té com a paradigma mesures tan memorables com transformar els tambors de detergent de cilíndrics a rectangulars procurant optimitzar així l'espai dels vehicles de transport en millorar un 30% la capacitat del palet.

Pel que fa al tercer gran àmbit de la cadena de valor, la nostra xarxa de botigues —bona part del que allà hi passa també forma part de la cadena de subministrament—, el valor afegit més important de la nostra organització és la relació entre la gent, entre cada persona que treballa a les nostres botigues i cada client que decideix confiar en nosaltres per fer les

compres. Són milions d'interaccions, i en cada una d'elles el nostre futur es una mica més gran i millor, o el contrari. Ara se'ls anomena «els moments de la veritat», perquè en cada una d'aquestes interaccions cada client decideix si tornarà a comprar l'endemà o provarà alguna cosa diferent. I no hi ha res més important que l'energia positiva que es pot transmetre en cada una d'aquestes interrelacions, que pot ser un somriure, l'ajuda, la preocupació sincera per les seves circumstàncies...

### **UNA MOSTRA DE TRANSFORMACIÓ: LA SECCIÓ DE CARN**

L'evolució de la secció de carn d'Eroski és un bon exemple de la millora contínua, de l'adaptació als temps i de la recerca de la major qualitat i seguretat alimentària. Hi va haver una època, als 80, en què la nostra secció de carn començava fins i tot abans de l'escorxadador que gestionàvem directament a Berriz (Bizkaia). En boví compràvem en granja i negociàvem els preus en el moment del sacrifici. La singularitat d'aquesta part de la cadena de valor consistia en què, a més, era una fàbrica de productes carnis en la qual es processaven tota mena de productes com salsitxa fresca, hamburgueses, etcètera.

A començament dels 90, el procés d'expansió i desenvolupament d'Eroski, el naixement del Grup Eroski i l'obertura d'un important nombre de supermercats i hipermercats van forçar un canvi. Per adequar el servei, es va construir una central de transformació de carn (CTC Zorroza), adjunta a l'escorxadador comarcal de Bilbao, que integrava la totalitat de la secció de carn i els seus diferents processos, inclosa la categoria d'aus. Vam aconseguir una important transformació en tots els àmbits: qualitat, compres, logística, aprovisionament, aliances, adquisicions, persones. El concepte de qualitat es va consolidar a través dels diferents processos en els diversos programes de formació i adequació (5s, Pareto, EFQM, etcètera). En coordinació amb l'Administració, es va treballar amb rigor i exigència el concepte de seguretat alimentària amb la implantació d'APPCC (bones pràctiques de manipulació i higiene, cadena de fred, traçabilitat, neteja i desinfecció, etcètera), i de la mà d'AENOR, mitjançant la Certificació ISO 9001, es va certificar el Programa Ternera Saboreo lo Natural l'any 1994 (antecedent de l'actual programa Natur), amb l'abast d'aprovisionament, manipulació, especejament, emmagatzemament i entrega en els centres de venda del Grup Eroski de carn i productes carnis. Fou una fita: vam convertir-nos en la primera empresa certificada del sector carni. A més, en aquest sector s'originaven la majoria dels problemes de seguretat alimentària i la certificació proporcionava seguretat en tots els processos. Més endavant, a finals dels 90, també vam certificar la planta d'elaborats carnis, de manera que disposàvem d'una central de transformació totalment certificada. Aquesta situació va incrementar la confiança dels consumidors, ja que en aquella època encara no s'havien desenvolupat programes d'assegurament com les DO, IGP o marques de qualitat.

Amb el temps i un seguit de canvis, una altra fita fou el desenvolupament de la producció en format porció consumidor: es produïen les safates, tant de boví com d'elaborat; es donava l'opció de servei als centres d'un producte totalment acabat i llest per a la venda. Fou un pas important de transformació en la secció de carn en general, ja que vam passar d'elaborar el producte a les tendes a fer-ho de manera centralitzada, de la venda assistida a les tendes al nou model d'autoservei. Això va dur a la progressiva desaparició del carnisser de les tendes, una figura que s'ha anat recuperant en funció de l'evolució del mercat i de l'estratègia definida en el marc de la relació amb el client.





Plataforma logística automatitzada d'Elorrio el 2014.

En la recerca de la millora contínua, el soci client ha tingut i té un paper fonamental i diferencial respecte als nostres competidors durant tots aquests anys. El seu sentit de pertinència i compromís de participació defineix una figura més exigent, alhora que compromesa, que representa un factor de pressió que ens impulsa a revisar permanentment la gestió dels processos, a explorar contínuament noves i millors solucions, a promoure el canvi, i que ens injecti l'estímul necessari per mantenir l'esperit d'aspirar a oferir l'excel·lència als clients. El factor comú que comparteixen aquests cinquanta anys d'història és la nostra relació amb els socis consumidors, que actualment culmina en uns nivells de relació cada dia més personalitzada i, per tant, més satisfactòria. La botiga és, doncs, una baula clau a la cadena de valor. Fins que el client surt per la línia de caixes amb la compra o fins que la rep a casa amb plena satisfacció, la flexibilitat dels equips de tenda per adaptar-se als fluxos i per optimitzar el servei és fonamental.

En aquest potencial tenim un avantatge competitiu. La gran diferència sempre és la nostra naturalesa cooperativa; és a dir, quan algú de nosaltres mira, parla, atén, o cobra a un client és ben conscient que està fent que el seu futur, i el dels seus, sigui millor. Perquè Eroski és l'organització de tots els qui la fem cada dia. A aquesta condició sí que la podríem qualificar d'eficiència en la cadena de valor.

## L'EFICIÈNCIA LOGÍSTICA EN LA CADENA DE VALOR

Eroski té una àmplia xarxa de plataformes pròpies. Un recurs molt útil en mans del distribuïdor per assegurar-se el domini sobre la cadena de valor, però que l'obliga a habilitar-se per a un ofici que ultrapassa el de comerciant. I li exigeix una gestió integral en la qual necessàriament s'han d'implicar els fabricants.

La nostra manera d'entendre la logística ha experimentat un gir radical en els últims temps. D'un model sostingut per un treball fonamentalment manual hem passat a un model automatitzat i innovador. Però si volem que continuï el canvi ja iniciat cap a l'excel·lència, hi ha dos aspectes clau que hem de treballar: estandardització i col·laboració.

L'estandardització de tasques i processos dels diferents actors de la cadena és el primer pas de la millora contínua i conjunta. La normalització de les millors pràctiques en el sector facilita el llenguatge comú i la connectivitat. La sincronització dels diferents agents: aquesta és una de les claus que defineix l'eficiència global en costos i serveis d'una cadena.

Aquesta sincronització, però, no és possible sense la col·laboració entre els diferents agents de la cadena. El treball conjunt és el camí per generar sinergies i canvis més profunds que els que puguem aconseguir en el treball unilateral. Aquestes col·laboracions requereixen un punt de partida preliminar bàsic: la confiança entre els col·laboradors. Per poder compartir coneixements, idees, informacions, millores, etcètera.

Un equip humà apoderat i responsable sempre és una condició indefugible. I també en l'activitat logística, que sovint precisa d'un esforç físic continuat.

A Eroski, els últims exercicis hem escomès automatitzacions dels processos que requereixen un major esforç físic per a les persones. La primera raó és millorar les condicions físiques del seu treball. En una plataforma, cada persona pot moure, de mitjana, unes vuit tones de pes al dia; se suma el fet que l'edat mitjana dels treballadors —en molts casos socis de la cooperativa— va augmentant i, per això, són susceptibles de més afectació per aquestes condicions físiques. I en segon lloc, hem buscat la millora de l'eficiència en els moviments de les mercaderies.

Per això, automatitzem alguns dels processos més pesats, com els de fruita, alimentació i congelat. Redefinim el model de transport amb noves estratègies, inclosa l'optimització del transport de compra en origen i, així mateix, implantem noves eines de previsió anticipada de la demanda.

Si durant els 90 va aparèixer l'*e-commerce* en el *retail*, avui cap distribuïdor no pot renunciar a la venda *on line*. De fet, l'aposta d'Eroski i Caprabo pel canal *on line* i la multicanalitat és més que manifesta. El repte, però, continua sent el domini de l'última milla i la preparació de comandes, i estem immersos en la recerca de solucions flexibles i eficients, tant pel que fa a la preparació de les comandes com a l'entrega al client final.

En l'àrea de logística, i en concret a les plataformes, fa molts anys que treballem amb un model de gestió *lean*: recerca de la qualitat perfecta a la primera i eliminació del residu i de les activitats que no afegeixin valor. Els últims anys, hem implantat aquesta metodologia en el conjunt del Grup. I ens aporta molts beneficis: simplificació, estandardització i homogeneïtzació dels processos; agilitat, flexibilitat i adaptació a les dinàmiques comercials; eficiència i millora contínua; desplegament d'objectius definits amb els mateixos criteris i amb metes clares per a totes les persones integrants; i, per últim, la satisfacció de les persones, en augmentar la seva participació i autogestió.

## El preu i el valor

No és mal inici per a aquest apartat citar Machado quan diu que és neci qui confon valor i preu. I aquesta és, precisament, una de les dialèctiques més importants entre les estratègies de qualsevol empresa del sector de distribució, igual que passa en tots els altres.

El preu dels productes ha estat sempre un ingredient essencial per a la decisió de compra del client. En conseqüència, per als proveïdors del producte o del servei, l'estratègia de la imatge de preu i la imatge del valor han estat ingredients essencials per ubicar el seu espai en el mercat.

De fet, en la distribució alimentària, la primera motivació del client per triar una botiga acostuma a ser la proximitat, de forma permanent, clara i destacada. Però en segon lloc sempre s'esmenta el preu, de vegades dins d'aquesta formulació més complexa de qualitat-preu.

Així i tot, la importància del preu com a factor que mobilitza el client no és quelcom estable, no és aliena a la influència d'altres factors, com la renda. Per exemple, fa cinquanta anys les famílies espanyoles dedicaven la meitat del pressupost familiar a les compres d'alimentació. Necessàriament, en moltíssimes famílies, el preu dels productes determinava què es consumia i què no. Però la poca diversitat de botigues i de productes que hi havia conduïa aquesta necessitat cap a l'elecció dels productes més barats dins de la botiga i a concentrar la despesa més gran en les ocasions especials.

Avui, el percentatge de la renda que dediquem a l'alimentació s'ha reduït considerablement i no arriba de mitjana al 15%, una aplicació empírica addicional per provar la Llei d'Engel, que atribueix una elasticitat-renda negativa a la despesa en alimentació. Una conseqüència d'això és que, per a molts clients, els preus addicionals d'una alimentació més qualitativa tindrien un impacte petit sobre la despesa total. S'ha de reconèixer, no obstant això, que encara hi ha capes importants de la població en les quals la part de la renda destinada a la despesa d'alimentació continua sent alta. Per exemple, el quintil de rendes disponibles més baixes a Espanya dedica a l'alimentació el 20,3% de la seva renda (2017) mentre que el de rendes més altes es queda en el 10,3%.

A més a més, la varietat de tipus de format o de botiga que s'ofereixen avui implica que el client pugui triar no només entre productes, sinó també entre botigues on ja sap que els preus seran baixos, independentment d'altres factors; botigues on trobarà ofertes d'interès, o botigues amb atributs d'assortiment ampli, serveis o altres valors.

En temps de crisi i de bonança el consumidor modifica també d'altres maneres la seva despesa en alimentació, abaixant o apujant el preu mitjà dels articles que integra en la seva cistella. En les últimes dècades, la proteïna animal (carn i peix) ha incrementat la seva presència en els plats en detriment del pa o les patates. Com a conseqüència, el preu mitjà del quilo

d'aliments ha crescut. I en l'última crisi, la reacció immediata del consumidor va ser la de reduir el preu mitjà del quilo d'aquestes proteïnes, per exemple en la carn, i augmentar el consum de pollastre a canvi del de boví.

Però, així com el preu és un factor d'elecció molt racional, fàcilment avaluable i comparable, el valor pel qual es paga el preu ensopega amb dificultats d'avaluació i percepció i porta l'elecció a un terreny de subjectivitat que ha estat sempre objecte d'atenció en les disciplines del màrqueting. Respecte a això, prefereixo fer servir el terme de *valor* al de *qualitat* tot i que aquest és el més usat col·loquialment. El valor és un concepte en el qual, a més a més de la qualitat intrínseca del producte, hi caben altres aportacions com les culturals, socials o les perceptives i emocionals que es relacionen habitualment amb les marques.

I està clar que quan el client apunta que el preu és el segon criteri en importància per escollir un producte o un establiment, inclou en l'afirmació, més o menys expressament, una idea d'equiparació, a igualtat de valor o qualitat.

Quan el client no distingeix la diferència de valor, opta pel millor preu.

I quan parlem d'alimentació, el valor té moltes facetes, i per descomptat les tres següents: la sensorial i plaent, la nutritiva i saludable i la de la sostenibilitat i origen. Com més desproveït de valors estigui l'aliment, més important serà el preu com a element de comparació. I quan això passa, el producte que encaixa amb aquesta estratègia és un producte elaborat amb tota l'eficiència possible, prescindint de valors no retribuïts, perquè un preu de venda baix sigui capaç de cobrir costos baixos. Això porta, inevitablement, a traslladar la producció als llocs més eficients i, si són lluny, a processos de producció que ajudin a preservar el producte durant més temps i adequar-los a les condicions del transport.

I quins són els valors que ens sembla important preservar? Per fixar pautes per a una dieta saludable i sostenible en la població, considero que és molt important animar-la a descobrir el valor integral dels aliments, almenys en les tres facetes descrites en el paràgraf anterior, i que els pares adquireixin i transmetin aquest valor als seus fills.

Hi ha una correlació positiva entre les taxes d'obesitat i els símptomes de donar poc valor a l'alimentació i els aliments (taxes de consum de menjar ràpid greixós, temps dedicat a cuinar i a menjar, menjar mentre es treballa o en els desplaçaments a la feina, nombre i varietat d'aliments consumits a la dieta, quantitat de productes locals...).

El problema del valor de l'alimentació saludable i sostenible és que aquest valor sigui realment significatiu, rellevant i que es percebi com a tal pel consumidor. Hi ha uns valors més fàcils que altres per ser comunicats, i hi ha aliments que tenen més capacitat per comunicar els seus valors que d'altres. Per exemple, una fruita sense elaborar poques vegades tindrà



Taulells d'aliments frescos d'Eroski Leioa el 1986.

la capacitat de comunicar al consumidor el seu valor. Així i tot, un aliment processat, amb valor afegit, marca i una empresa important darrere, tindrà més probabilitats de comunicar el seu valor al client objectiu. La base de la piràmide alimentària, constituïda per aliments no processats, està plena d'empreses amb poc pressupost de màrqueting.

I aquí és on totes les estratègies de marca i comunicatives despleguen les seves armes amb diferents nivells d'èxit intentant aconseguir el favor dels clients. El premi serà aconseguir que aquest pagui un preu addicional pel valor transmès.

Els distribuïdors també tenen el repte de comunicar valor si la seva estratègia escollida és la d'aportar valor addicional. Com en les altres empreses, aquest valor ha de ser també significatiu i rellevant per a un nombre suficient de consumidors. La varietat, els serveis, el confort de compra, la mena de productes que s'ofereixen, etcètera, són alguns dels components d'aquest valor i el repte, com sempre, el d'aconseguir que sigui percebut i apreciat pel client potencial.

En el cas d'Eroski, busquem que el consumidor percebi un valor addicional basat en aspectes diversos, com la compra en una botiga més agradable, amb una millor atenció per

part de les persones de l'establiment, amb productes més variats (el doble o el triple que altres comerços a igualtat de superfície, la qual cosa permet, a més a més, que el nombre de proveïdors que tenen accés al client es multipliqui), amb assortiments que aporten valors intrínsecs relacionats amb dietes més saludables i sostenibles, amb una més gran presència de productes frescos (productes que promovem a falta de fabricants que ho facin o ho puguin fer), amb esforços notables per donar informació i formació als consumidors (escoles d'alimentació, publicacions)...

I també busquem que el consumidor pugui comprar a preus raonables, comparables amb els de qualsevol altre establiment, fins i tot els que s'especialitzen en estratègies de preu. Un dels compromisos d'Eroski (el setè dels deu compromisos per la salut i la sostenibilitat) és el d'assegurar l'accés a una alimentació saludable i responsable, especialment quan ens referim als productes bàsics i els que han de tenir una més gran representació en la dieta saludable. Al mateix temps, busquem que aquesta dieta estigui impregnada de valors que resulten útils i interessants per al consumidor. Ens agrada posar èmfasi a oferir el preu adequat més que a oferir preus baixos sense parlar del producte. Posem especial tenacitat a fer accessibles les coses bones, per a persones de totes les possibilitats, no només per als més afavorits.

En definitiva, veiem que hi ha un elevat interès dels consumidors per la nutrició, és una moda. Esperem que no sigui passatgera i que contribueixi a una millor alimentació i confiem que vegin en Eroski una insígnia còmplice en aquest afany.

Un dels valors als quals donem molta importància és el valor del producte local, el produït molt a prop del lloc on es consumirà. Aquests productes tenen tots els ingredients per representar una forma de situar-se davant el consum, donant valor i sentit al fet de menjar, una activitat biològica imprescindible i, tot i ser així de bàsica, de múltiples i variades repercussions. Fa cinquanta anys els productes locals eren molt freqüents, però el seu valor no era percebut com a elevat, de fet, els nous aliments arribats de fora (iogurts, begudes i refrescos, aliments envasats, fruites exòtiques...), representaven els valors desitjats de varietat, qualitat, prestigi i la televisió va ajudar a estendre'ls i arrelar-los. Avui, aquests —abans— nous productes, es carreguen de connotacions menys atractives i els productes locals tornen a ser el centre d'atenció, però no tots de la mateixa manera, sinó especialment els que millor puguin encaixar en una alimentació més saludable i sostenible. Segons la nostra opinió, uns productes locals amb aquestes característiques tenen un futur enorme, ja que rebran el favor i el vot de compra del consumidor.

I avançant en les equacions de valor i preu, una qüestió que es planteja amb freqüència és la del preu just. Qüestió estranya en una economia de mercat que fixa el preu de les coses en el punt en el qual es creuen l'oferta i la demanda dels productes comparables i no

el basa en consideracions de justícia. Per cert, a assegurar aquestes condicions de transparència en la fixació de preus al mercat s'hi dediquen amb tenacitat institucions nascudes en els darrers anys a tots els països, com la Comissió Nacional dels Mercats i la Competència (CNMC) a Espanya i les autoritats autonòmiques equivalents.

La justícia en el preu remet més a qüestions morals; és una matèria que ja va donar feina a Aristòtil, que associava la justícia amb la conservació de la felicitat, o a sant Tomàs. Aquesta justícia apel·la a quina és la remuneració o compensació adequada per un esforç i en particular el relaciona amb la compensació que permet sostenir aquest esforç en el futur en condicions dignes (socials, ambientals i econòmiques).

El comerç just, gestionat per ONG diverses, és una de les iniciatives més destacades referida als productes d'origens llunyans, com el cafè o el cacau. Però quan parlem d'origens pròxims ens trobem amb menys suports, especialment quan es tracta de productes genèrics, de baixa diferenciació, és a dir, amb poca capacitat per aconseguir del client l'atribució d'un valor distintiu al seu producte. I com ja he dit, si el client no distingeix el valor, tria el preu. Els productes bàsics agropecuaris són els afectats més directament per aquesta falta de diferenciació. Les receptes teòriques són simples, els valors que han de construir-se per fugir de les dinàmiques d'enfrontament entre oferta i demanda d'un genèric són els de crear i comunicar marques de qualitat, d'origen i d'altres que permetin identificar-se, distingir-se de forma única davant el consumidor amb l'esperança que aquest valor addicional pugui suportar un preu addicional.

Però això no ho és tot, encara que s'hagi aconseguit una retribució total adequada pel producte, després s'ha de distribuir aquest valor entre totes les baules de la cadena de valor. Perquè aquesta cadena sigui sostenible, totes les baules han de rebre una compensació suficient, que els permeti cobrir-ne els costos en condicions duradores en el temps. Depenent dels sectors, sempre hi ha alguna baula que té la capacitat o força determinant per condicionar aquest repartiment i sortir-ne afavorida. És injust i irresponsable aplicar una mirada egoista o a curt termini a aquest repartiment, la sostenibilitat està en joc.

Eroski s'ha hagut d'esforçar a definir criteris d'acció en aquest camp. El preu de venda és, com es diu en aquest apartat, un dels criteris principals per a la compra també per als socis consumidors que governen aquesta cooperativa. Però la preocupació per desenvolupar una alimentació més saludable i sostenible ens ha portat a buscar condicions de relació diferents, més constructiva i a llarg termini, amb les baules més dèbils de la cadena alimentària, amb els productors, agricultors, ramaders, petits elaboradors i industrials. La voluntat és la d'escoltar per conèixer millor les condicions existents, comunicar millor al consumidor el valor dels productes i distribuir de forma més sostenible el resultat d'aquesta tasca en la cadena

de valor. Tres compromisos que ens han guiat en els darrers anys i que vam expressar públicament el 2012.

Els valors als quals el consumidor donarà importància en el futur són un interrogant i tampoc està clar si estarà disposat a pagar per ells, perquè si no els paga, el que aporta el valor o desapareixerà o buscarà la compensació d'una altra manera (si no pagues per un producte, vol dir que tu ets el producte). No obstant això, crec que alguns dels valors que els consumidors estaran disposats a pagar de maneres diverses en el futur tindran relació, almenys, amb dues coses: amb alliberar temps de les activitats menys satisfactòries i, precisament, amb sentir-se bé, per les relacions humanes que es mantinguin, per les activitats de descobriment o de creació que s'emprenguin i per poder cuidar o ser cuidat.

Els negocis de distribució també hi seran, en aquest punt, i donaran resposta a totes aquestes necessitats des dels seus àmbits, aplicant tecnologia, per descomptat, però sobretot, espero, aplicant humanitat, l'única cosa que a la llarga té valor i aquest valor no el compra cap preu.



---

# Evolució de la cadena de valor

José María Bonmatí

Director General de l'Associació Espanyola  
de Codificació Comercial (AECOC)

**P**arlar de l'evolució de la cadena de valor en els últims cinquanta anys i analitzar els reptes de futur als quals s'enfronta no és una tasca fàcil, ja que implica abordar la pròpia evolució del conjunt de la nostra societat.

Quan parlem de productes de gran consum, especialment d'alimentació i begudes, és essencial situar al centre el consumidor. La cadena de valor posa el focus en aquesta aportació de valor al consumidor final, que és qui paga els costos que genera la cadena. Així doncs, la cadena de subministrament ha de garantir que els productes arribin en la quantitat adequada, en el moment just i al preu correcte.

Abordarem l'evolució de la cadena de valor revisant com ha progressat la distribució aquests anys i també el moment de canvi disruptiu al qual s'enfronta en l'actualitat.

Si bé la transformació és una constant, de vegades es produeixen alguns canvis més profunds, més disruptius, que són un veritable punt d'inflexió. Segons un estudi recent de la consultora McKinsey sobre la història del comerç modern, durant el segle passat no hi va haver molts canvis que

produïssin una veritable transformació del sector.

El primer canvi profund fou, sens dubte, el naixement del supermercat. Pel que sembla, el precursor fou Clarence Saunders, qui va obrir la seva botiga a Memphis (Tennessee, Estats Units) l'any 1916. Aquell establiment, anomenat Piggly Wiggly, va representar un gran canvi en el comerç tal com s'havia conegut fins aleshores, ja que els productes estaven envasats i s'exposaven en prestatgeries. Això va fer possible el desenvolupament d'envasos que, a més de conservar i contenir el producte, també ajudaven a vendre'l. La nova manera d'exposar el gènere va obrir un gran camp de desenvolupament per a les marques.

En termes de productivitat, el nou model de botiga implicava un canvi radical, ja que majoritàriament s'eliminaven el mostrador i la venda assistida. A partir d'aleshores el supermercat va evolucionar amb locals més grans i amb més innovacions.

La segona gran transformació es va produir el 1963 amb la creació de l'hipermercat. Fournier i Defforey van obrir, en una cruïlla de camins als afores de París,

el primer establiment amb el concepte de tot sota un mateix sostre. El consumidor valorava fer una compra completa i estava disposat a desplaçar-se per tal de trobar-hi de tot, i per això en el nou format comercial la facilitat per poder aparcar era fonamental.

Un altre dels elements d'atracció eren les ofertes i el que Bernardo Trujillo definí com una política d'«illots de pèrdues en oceans de beneficis». A partir d'aquell moment, l'hipermercat també evoluciona, es desenvolupa la marca pròpia de la distribució, els formats es fan més grans, neixen distribuïdors especialistes, etcètera.

La tercera gran innovació del segle xx és el sorgiment de la venda per internet, si bé molts dels operadors que van aparèixer en un primer moment han desaparegut en no haver assolit la rendibilitat necessària. Seguint la diferenciació entre bits i àtoms de Nicholas Negroponte en el llibre *Being Digital*, els avantatges de la venda per internet són més evidents en indústries com els mitjans de comunicació o la contractació de viatges, en què el producte no és material i, per tant, no són necessaris els costos associats de la logística. Malgrat això, s'estan començant a superar algunes de les barreres per a la venda d'alimentació per internet.

L'última disrupció, per ara, és el que anomenem omnicanalitat. El consumidor viu envoltat de tecnologia i aquesta és la seva nova normalitat. Com diu Peter Hinssen en

l'obra *The New Normal*, vol una experiència única, sense costures, independentment del canal. El desig del consumidor és accedir a una oferta il·limitada d'opcions, en qualsevol moment i des de qualsevol dispositiu, i aquesta nova realitat té grans implicacions per a la cadena de valor i transforma, revoluciona, la cadena de subministrament. Implica, per exemple, dotar-la d'una major flexibilitat i, alhora, n'augmenta la complexitat. La quantitat de dades es multiplica i la seva qualitat i fiabilitat constitueix la base d'aquest canvi. El gran repte del nostre sector en aquest nou entorn és continuar satisfent les demandes del consumidor, cobrint les seves expectatives i fer-ho amb un model de negoci sostenible.

A més de plantejar una revisió total del negoci, l'omnicanalitat du al límit la pròpia sostenibilitat del model, ja que la transparència de preus pressiona els marges i la venda per internet comporta costos logístics i d'entrega superiors a la venda física.

L'impacte d'aquesta nova era no només té afectacions per als operadors de la indústria de productes de consum, fabricants i distribuïdors, ja que abordar, per exemple, l'última milla —en un horitzó d'increment notable de les entregues a domicili— és una tasca que exigeix la col·laboració d'altres agents (operadors logístics, responsables de gestionar la mobilitat a les ciutats...). De la mateixa manera, es produeix una

convergència de canals que exigeix redefinir el rol de la botiga que hem conegut fins ara.

### **Cadena de valor**

La cadena de valor és un concepte desenvolupat per Michael Porter en el llibre *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, segons el qual les empreses desenvolupen un seguit d'activitats que generen uns costos. La clau és que aquest valor, traduït al preu que n'està disposat a pagar el consumidor, sigui superior al cost de les activitats que han estat necessàries per generar-lo.

Porter divideix el conjunt d'activitats de la cadena de valor entre primàries o de la línia i activitats de recolzament o de suport.

En una visió més àmplia, hem d'analitzar també l'anomenat «sistema de valor», entès com el conjunt de cadenes de valor. Aquest concepte em sembla especialment rellevant, ja que ha sigut clau en la millora de l'eficiència i d'aportació de valor.

En una primera etapa, quan es desenvolupa el consum massiu i estem en un model de demanda en el qual el més rellevant és produir els productes que el consumidor vol comprar, és fonamental ser capaços de dur el producte des del sector primari al comerç —en el cas dels productes frescos no transformats—, o a la indústria, per a la seva transformació i posterior distribució a les botigues. En aquest moment neixen

els mercats majoristes, tant en origen com en destí, per apropar aquests productes, bàsicament del camp o del mar, als nuclis urbans en fase d'expansió.

En aquesta cadena de valor, és el fabricant bàsicament qui assumeix la distribució física dels productes a les botigues.

Posteriorment, el creixement de la distribució organitzada i la multiplicació dels punts de venda provoquen un gran canvi, amb la creació de magatzems, plataformes logístiques que centralitzaran la recepció de productes dels proveïdors per a l'entrega posterior als punts de venda, i amb un procés previ de selecció (*picking*) de productes.

En aquest cas es produeix un canvi de funció en la cadena de valor, de manera que una de les baules assumeix una funció que realitzava l'anterior, a canvi de part de l'aportació de valor que duia aparellada.

En els últims anys hem vist exemples de naturalesa semblant «aigües amunt» en el transport. Tradicionalment, el fabricant enviava els productes des de les seves fàbriques als magatzems o plataformes de distribució. Ara bé, amb l'objectiu de buscar una major optimització de les càrregues dels vehicles i reduir el transport en buit —especialment en els retorns—, alguns distribuïdors han passat a assumir el transport dels productes des de les fàbriques o magatzems dels proveïdors, és l'anomenat «*backhaul*».

És un clar exemple del grau d'interconnexió entre les diferents baules de la cadena de valor i de la importància d'impulsar millors pràctiques basades en models de col·laboració.

No es pot oblidar que per impulsar una cadena de valor àgil i sense fissures no només cal perseguir l'eficiència dels moviments físics, sinó també que el «flux físic» vagi aparellat a l'intercanvi d'informació al llarg de tota la cadena. En aquest entorn, els estàndards GS1 han jugat un paper fonamental, ja que permeten parlar un llenguatge comú, i abasten des de la identificació dels articles i agrupacions, la captura de la dada —a través del codi de barres—, fins als sistemes d'intercanvi d'informació com l'EDI.

### **ECR (Efficient Consumer Response)**

L'aparició d'aquestes noves formes de distribució que ja hem comentat, l'alentiment del creixement, la reducció de marges, la proliferació del nombre de noves referències i la necessitat d'impulsar una major orientació al client per part de fabricants i distribuïdors van donar lloc al naixement, ja als anys 90, del projecte ECR, primer als Estats Units i posteriorment a Europa.

En essència implicava un canvi d'enfocament, passant d'un model de confrontació a un de nou de col·laboració, que permetés eliminar costos i orientar el conjunt de la cadena de valor al client.

La col·laboració entre baules i el seu focus en el client final, havia de permetre abordar aspectes tan rellevants com la reducció d'absències en els lineals, assortiments no optimitzats, excessos d'existències al llarg de la cadena, ineficiències operatives lligades a les promocions, etcètera. Per altra banda, permetia augmentar també l'èxit en el llançament de nous productes, promocions més eficients i assortiments amb més rotació i més orientats a les necessitats de cada botiga i del client final.

L'estratègia ECR es definia a través del compromís de fabricants i distribuïdors de treballar conjuntament en l'objectiu d'aportar valor afegit als consumidors, reduint els costos totals en els processos de generació i satisfacció de la demanda. Passar de l'enfrontament a una relació de guanyar/guanyar és la gran fita que va representar aquesta iniciativa.

Moltes de les millors pràctiques del projecte ECR duen acompanyada la necessitat de compartir informació. Així, amb l'objectiu d'indicar els costos totals de la cadena, es desenvolupen projectes com Continuous Replenishment Program (CRP), i fins i tot de col·laboració en la planificació conjunta de la demanda, CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment).

Aquests projectes van ser els antecedents de pràctiques com les de flux tens o *cross docking*, l'objectiu de les quals era

adequar els excedents a la demanda, optimitzant el nivell d'inventaris al llarg de la cadena. Aquestes pràctiques exigeixen un marc de col·laboració que permeti que l'increment de les freqüències d'entrega no impliqui un cost superior a l'estalvi aconseguit. És important considerar que aquí l'exigència de compliment i fiabilitat de les entregues és fins i tot superior, ja que, en cas contrari, poden provocar un major nombre de ruptures d'estocs.

Aquesta visió d'una logística de principi a fi (*end to end*) posa el focus en el client final, fins al punt que el nivell de servei és tan important que es pot arribar a prioritzar, per sobre dels costos que genera.

En aquests casos, desenvolupar mètriques adequades i compartides i involucrar també els operadors logístics és clau per a l'èxit, així com perquè el procés d'externalització de la logística i el transport no impliqui una pèrdua del seu control.

### **Envasos, embalatges i elements de manutenció**

Més enllà de l'envàs primari, l'embalatge ha tingut un paper molt rellevant en l'evolució de la cadena de valor. No es pot oblidar el gran avanç que va representar la introducció dels palets, que van permetre importants millores en termes d'eficiència i productivitat en les operacions de càrrega i descàrrega de camions i també als magatzems.

Un pas decisiu per a la seva consolidació van ser també els *pools* de palets, estesos més endavant en àmbits com els envasos retornables de transport, fonamentalment de plàstic i molt utilitzats en productes frescos.

Els envasos i embalatges s'han anat adaptant també als requeriments de tota la cadena de valor i a la seva evolució. No debades és un valor afegit per al producte, ja que serveix per protegir-lo, manipular-lo, transportar-lo, emmagatzemar-lo i també per impulsar-ne les vendes.

Diverses iniciatives com «Ready to Sell» o «Shelf Ready Packaging» han servit per reforçar aquesta visió i donar més importància als costos associats al llarg de tota la cadena —especialment a la botiga— i amb un enfocament col·laboratiu. Els reptes són aconseguir que l'embalatge faciliti la identificació del producte, el faci fàcil de col·locar i reaprovisionar en el lineal i en millori la viabilitat.

A més, en l'actualitat la preocupació per la sostenibilitat està guanyant pes i és una tendència que seguirà creixent, de manera que, en aquest nou escenari, la gestió dels residus i la seva reducció posarà a prova novament la visió del conjunt de la cadena de valor.

De la mateixa manera, en el marc de l'economia circular la nostra cadena de valor ha de buscar el rebuig zero, quelcom

que també demana el consumidor, tal com demostren els projectes dirigits a reduir el rebuig alimentari en tot el procés.

Així mateix, la reducció d'emissions, la petjada de carboni, és un nou repte. En aquest camp, projectes com Lean & Green uneixen la sostenibilitat i l'eficiència, en intentar reduir les emissions de gasos d'efecte d'hivernacle en el transport, i millorar alhora l'eficiència.

### **Omnicanalitat i transparència de la cadena de valor**

S'atribueix al filòsof grec Heràclit la frase que l'únic que és constant és el canvi. Uns quants segles després, Einstein va dir que «no hi ha res més permanent que el canvi» i que per mantenir l'equilibri cal seguir pedalejant, com quan anem amb bicicleta. En l'era digital el canvi segueix present però accelera la seva velocitat i contínuament apareixen nous termes i tecnologies que impulsaran aquesta transformació. Intel·ligència artificial, *Blockchain* o cadena de blocs, aprenentatge automàtic, *advanced analytics*... són la mostra que ens trobem davant la punta de l'iceberg.

Fins ara, la cadena de valor s'havia basat en la linealitat. En els últims anys, però, ha evolucionat cap a un ecosistema de valor en xarxa, tal com apunta Peter Hinssen a *The Network Always Wins*. Aquest ecosistema implica tenir més en compte tots els grups

d'interès (*stakeholders*) i —com el biològic— suposa molta més interdependència entre els qui comparteixen un determinat hàbitat. La necessitat de compartir informació entre els diversos agents serà una exigència cada vegada major en aquest nou ecosistema de valor.

El nou consumidor també està accelerant el seu procés de canvi. Han canviat les seves expectatives, els seus comportaments i els seus hàbits alimentaris. A més, a l'era de la desinformació, marcada per la postveritat i les notícies falses (*fake news*) el consumidor s'ha tornat més escèptic i la confiança és un valor que pren especial rellevància.

En aquest àmbit assistim també a un canvi de paradigma, ja que com explica Rachel Botsman en el llibre *Who can you trust?*, la confiança passa d'estar basada en les institucions a estar distribuïda entre molts altres «actors». Aquesta és la base de l'èxit de moltes plataformes d'economia col·laborativa, en una era digital en què la moneda que ens permetrà aconseguir la confiança del consumidor és la transparència.

En aquest nou ecosistema, en el qual tots competeixen entre tots, la convergència de formats i la necessitat d'oferir «experiències» davant de «productes», «solucions» davant d'«ingredients»... implica la necessitat de realitzar un seguit d'activitats que porten costos aparellats. La clau és convertir-los en valor, de manera que el consumidor estigui

disposat a pagar-los. En aquest camp, han aparegut i ho seguiran fent nous jugadors que han aconseguit superar les barreres d'entrada que hi havia, especialment les lligades a les grans necessitats d'inversió i localitzacions de les botigues.

Aquesta exigència ja no existeix, perquè el consumidor pot demanar els productes des de qualsevol lloc i qualsevol dispositiu i sol·licitar l'entrega o recollida també en qualsevol lloc, la qual cosa està permetent desenvolupar models híbrids (*drive*, recollida a la botiga, *drop points*, *lockers*, etcètera).

### **Generar valor per a tots els grups d'interès**

En aquesta etapa marcada per la velocitat del canvi, oferim al consumidor un producte amb una determinada qualitat i moltes altres coses: innovació, proximitat, exclusivitat, compromís, sostenibilitat, conveniència, temps, confiança, plaer, diversió, diferenciació, qualitat, benestar. Moltes categories de productes s'han banalitzat i, davant l'absència de diferenciació, el preu s'ha convertit en el principal element de decisió per al consumidor/comprador. Per això, pròximament veurem desenvolupar-se

marques i comerços la proposta de valor dels quals es basarà en altres elements: segells d'autenticitat, de proximitat; amb atributs de salut i benestar que el client valorarà cada cop més.

El concepte de valor, pel qual el consumidor estarà disposat a pagar, també ha evolucionat i en alguns casos s'ha tornat més exigent. El nou consumidor demana més fiabilitat (tolerància zero a l'error en l'era digital), immediatesa, i també compromís. De la mateixa manera, mai com ara havia estat tan important la transparència en tota la cadena, garantint el rigor i les pràctiques que s'han dut a terme per elaborar el producte, que inclouen aspectes com el benestar animal o l'aposta per una cadena justa i sostenible, des de l'inici i per a tots. Internet ha donat veu al consumidor i la capacitat d'escoltar i compartir les experiències.

En plena era de canvi, el repte principal de la cadena de valor consisteix a seguir sent-ne protagonistes i desenvolupant, per tant, empreses que la societat valori i desitgi que existeixin. Una visió més oberta i més conscient de la necessitat de generar valor per a tots els grups d'interès.

# 2.6

## El govern de la dada

**Arantza Guezala**

*Responsable de Business Intelligence*

**Jesús Miñaur**

*Director de Informàtica i Sistemes (1987-2013)*

**Alberto Madariaga**

*Director de Logística, Processos i Sistemes*

*Tot el que jo invento, tot el que jo imagino, quedarà sempre més ençà de la veritat, perquè arribarà un moment en què les creacions de la ciència superaran les de la imaginació.*

**Jules Verne**

---



**E**n els cinquanta anys d'Eroski, cada pla estratègic s'ha caracteritzat per una aposta clara per l'ús de la tecnologia en la gestió integral de l'empresa. La tecnologia ha anat de la mà de les necessitats d'evolució i innovació dels nostres negocis i àrees funcionals. Fins al 1990 es va aplicar per mecanitzar els principals processos productius interns. A partir d'aquell any, amb l'entrada de la microinformàtica a Eroski, vam aconseguir fer un salt qualitatiu i quantitatiu, va ser el moment clau per desplegar les eines de gestió i crear xarxes de treball internes. Es va necessitar una dècada més, gairebé a les portes del segle XXI, per fer el salt a l'exterior i començar a aplicar la tecnologia en processos que proporcionessin nou valor als nostres clients i modernitzessin els nostres negocis: el supermercat *on line* n'és un exemple, i el web d'informació per als consumidors Consumer, com també el web corporatiu Eroski són altament meritoris.

Per tal d'afrontar la quarta revolució digital, en les dues primeres dècades del segle XXI, a banda d'automatitzar encara més si fos possible els nostres processos productius per assolir la seva eficiència i eficàcia, hem implantat potents xarxes de comunicacions, ràpides, fiables i segures: magatzems de dades d'última generació, del *Data Warehouse* al *Big Data*, en els quals emmagatzemem en format digital les dades generades en tots els processos productius d'Eroski (comercials, logístics, punts de venda, informàtics, financers, recursos humans, màrqueting, fidelització de clients, qualitat de productes, etcètera). Ens hem dotat, també, d'eines i processos que ens permetran analitzar gairebé en temps real la informació que capturem dels processos interns abans assenyalats, així com informació de l'exterior (competència, clients, marca Eroski a les xarxes, informació borsària i meteorològica, censos, rutes reals punt a punt, hàbits dels consumidors, hàbits dels nostres clients, dispositius de tota mena...).

Estem preparats per emprendre la nostra transformació digital integral. Abans del 60 aniversari serà una realitat aplicada a tots els negocis, àrees funcionals i, per descomptat, en les nostres persones, els nostres clients i consumidors. La cultura d'una empresa la conformen les accions i actituds de les persones que en formen part, de manera que la transformació digital que emprenguem haurà d'incloure aquestes persones i, per tant, la cultura empresarial. Aquesta transformació mantindrà els valors que formen part del nostre ADN, com la cooperació, la col·laboració i la solidaritat, i els adaptarà de manera natural a l'era digital, en la qual aquests tres atributs són fonamentals. Haurem de ser reconeguts dins la moderna i jove societat digital per ser un clar exponent d'aquests valors.

La transformació digital com a negoci és un gran repte, però transformar la nostra cultura en una de digitalment més cooperativa, més col·laborativa i més solidària ho serà encara més. En l'era digital, una de les palanques per aconseguir aquesta transformació és la utilització eficient i eficaç de les dades, és a dir, en el moment que les necessitem, cosa que requereix assegurar-se

del seu llinatge, de la seva veracitat, gestionar-les de forma intel·ligent, segura i ètica, i extreure'n el valor per mitjà de l'analítica i la IA (intel·ligència artificial). Ens permetran fer créixer els nostres negocis i aportar cada vegada més valor als nostres clients, amb propostes que els facilitin el seu dia a dia, i mirant de diferenciar-nos dels nostres competidors.

A l'era digital, les dades són el nou petroli: «Necessitem trobar-les, extreure-les, refinar-les, distribuir-les i monetitzar-les» (David Buckingham). L'analítica ens permet conèixer la història que hi ha darrere de cada dada i només les empreses que ho aconseguixin mantindran avantatge competitiu davant els seus rivals.

La nostra estratègia de transformació digital s'assenta de forma sòlida en aquesta peça vital: la dada, la dada refinada, la dada de valor per a la presa de decisions de negoci ràpides i precises, per a la satisfacció contínua dels nostres clients i persones. El govern de la dada serà una qüestió clau. En les organitzacions apareixerà de manera normal, integrada en la seva estructura, la figura del CDO o cap de la dada, que s'encarregarà de vetllar per la qualitat, el bon govern i compliment de la legalitat vigent en emmagatzematge i ús de dades, en especial les personals de clients. Parlem d'un nou ecosistema digital al servei de l'estratègia de l'organització.

## ETAPES DE LA NOSTRA INFORMÀTICA

1. La de creació (1975-1985). Tot està per fer. Estem provant coses noves, donant solucions parcials, res és massa segur. L'empresa continua funcionant de forma manual i deixa fer a la informàtica.
2. La de consolidació (1986-1997). Continuem donant solucions per a una única empresa (Eroski s. Coop.), però ja anem tocant molts més aspectes: mecanitzar processos comercials, logístics, de punt de venda, administratius... Passem de mecanitzar tasques administratives a fer-ho amb les operacions diàries (vendes, compres, moviment de mercaderies, etcètera).
3. La de la complexitat (1998-2004). Amb la creació del Grup Eroski la complexitat i la dispersió es disparen. Dediquem molts anys a convèncer i anar integrant de mica en mica tots els sistemes d'informació. Perdem l'empenta innovadora i quedem enfangats en una integració duríssima de desenes de processos i sistemes diferents. Enmig d'aquest procés, el canvi de segle (efecte 2000) i l'arribada de l'euro (2002) també col·laboren a la frenada.
4. La de relançament de grans projectes transformadors (2005-2008). El volum i complexitat dels negocis i dels sistemes que els donen suport fan que ningú sigui capaç d'abastar-los i entendre'ls completament. S'ha de trossejar, separar en fases, dividir els projectes. Es necessiten desenes de persones per posar-los en marxa. El volum del Grup fa que l'extensió de projectes i els canvis siguin complicats, cars i molt durs. Alhora, la seguretat ocupa cada vegada més temps i recursos (duplicació de CPD, tallafocs, etcètera).
5. Comencem a veure els processos de negoci amb mirada industrial (2009-2013). Crisi de vendes i resultats. Com a conseqüència, els pressupostos per a tecnologia es redueixen. «Més per menys» és el mantra d'aquesta època. Integrar sistemes i simplificar-ne l'ús són objectius ineludibles.



«Pistola» de *picking* a la plataforma d'Elorrio en els anys 80.

L'anàlisi de dades ha estat l'última revolució tecnològica que ha empès el món empresarial envers una visió més profunda i real del seu negoci i el comportament dels seus clients, però només si s'aprofita el màxim potencial d'aquests coneixements s'arriba a marcar la diferència en un context cada vegada més competitiu i globalitzat.

L'anàlisi descriptiva ens mostra el que està passant en el nostre negoci d'una manera fàcil d'entendre. Analitzar la informació històrica ens permet determinar què ha passat i per què.

Un pas més són les tècniques d'anàlisi predictiva i prescriptiva, que ens ajudaran a convertir mètriques descriptives en coneixements i decisions. L'anàlisi predictiva ens permet preveure què passarà i la prescriptiva ens ajuda a identificar les decisions més adequades per al nostre negoci. És per això que els beneficis més grans els assolim quan s'utilitzen en conjunció ambdós tipus d'anàlisis. En aquest moment podem fer servir aquelles previsions que ens permetin identificar les millors decisions en les àrees clau del negoci.

L'ús de tècniques d'anàlisi prescriptiu ens facilita l'automatització de decisions complexes, en les quals el context implica tenir en compte un gran volum de dades, variables i múltiples restriccions. L'anàlisi prescriptiva, aplicant algoritmes matemàtics adequats per a cada cas, és capaç de plantejar-nos propostes buscant el resultat òptim, és a dir, incorporant intel·ligència i capacitat de processament per millorar l'eficiència del procés.

A més a més, l'anàlisi prescriptiva utilitza els resultats obtinguts de l'anàlisi predictiva (previsions, pronòstics, tendències) per valorar totes les opcions possibles tenint en compte el conjunt de variables (costos, límits, restriccions, capacitats) i selecciona la proposta més adequada entre totes elles, guiant-se pels objectius plantejats en la solució. Objectius com assolir menys cost, més rendibilitat i/o un millor ús dels recursos es converteixen en la guia per identificar la millor decisió; qualsevol objectiu és possible si el model el contempla. És, per tant, el pas següent que s'ha d'abordar si volem maximitzar la rendibilitat del nostre negoci.

Així, l'anàlisi predictiva dona resposta al que succeirà en el futur, i l'anàlisi prescriptiva pot ajudar-nos a dirigir les nostres decisions futures fent-les més favorables per a les nostres estratègies.

En aquest punt de la reflexió tenen cabuda conceptes com mineria de dades (*Data Mining*) i aprenentatge automàtic (*Machine Learning*). Tot i que no és gens estrany veure com s'utilitzen indistintament, la principal diferència radica en l'objectiu de cadascuna de les disciplines. Mentre que la mineria de dades descobreix patrons anteriorment desconeguts, l'aprenentatge automàtic es fa servir per reproduir patrons coneguts i fer prediccions basades en ells. Es podria dir que la primera té una funció exploratòria mentre que el segon es focalitza en la predicció.

El pas següent, que afectarà tots els processos, és incloure la intel·ligència artificial en l'estratègia digital de les empreses per tal de conèixer i tractar com a persones úniques i individualitzades cadascun dels clients. De fet, ja està revolucionant els negocis i el nostre no serà menys. Les claus d'aquest canvi consistiran a transformar les nostres persones, que alhora transformaran les Àrees, per aconseguir transformar els nostres Negocis i, a través d'ells, els clients.

Si ens centrem en l'àrea de màrqueting de l'empresa, la IA facilita a totes les àrees, sigui quina sigui la grandària i el sector (detallistes, bancs, empreses de telecomunicacions i d'altres), conèixer els seus clients com a individus i arribar a ells d'una forma eficient i eficaç, d'acord amb les preferències singulars.

Amb la IA i les seves capacitats podrem conèixer els clients amb una visió de 360°, saber quins productes prefereixen i quins preferiran sense conèixer-los encara —i els prescriurem per qualsevol dels canals de comunicació personalitzada disponibles amb cadascun d'ells—, i podrem oferir a clients i clients potencials els productes o serveis ajustats a les

seves preferències i necessitats, automatitzar campanyes a la seva mida, hiperpersonalitzar continguts, aprendre dels consumidors per conèixer-los com a individus, llegir grans quantitats d'informació, predir possibles escenaris per prendre millors decisions de negoci...

Però no només ens serveix per conèixer els clients, sinó també els nostres socis, treballadors i empleats. Podrem disposar dels seus perfils, planificar la seva corba de carrera, dissenyar la capacitat necessària al llarg del temps i formar-los ajudant-nos, al nostre torn, per la IA (aprenentatge de l'aprenentatge). Predir quins disposaran del perfil adequat per ocupar un lloc, preveure'n l'abandonament, conèixer abans que ells mateixos quin serà el lloc que s'adaptarà millor als seus coneixements i capacitats... Les possibilitats són enormes.

També és útil en la col·laboració amb proveïdors: amb les dades que tindrem i la capacitat per analitzar-les i predir què passarà amb ells, la col·laboració amb els nostres proveïdors s'enriquirà encara més, ja que podrem posar a la seva disposició informació que permetrà a ambdues parts dissenyar accions comercials que redundin en més benefici tant per als clients com per a nosaltres i el nostre negoci.

La intel·ligència artificial ajudarà a millorar l'eficàcia de la gestió en botiga. I com més eficients siguem en l'execució dels processos a la botiga, més controlats estaran, millor s'executaran i disposarem de més temps per atendre el client, sorprendre'l i desenvolupar la venda activa.

Igualment apliquem la gestió eficient i eficaç en els processos de cadena de valor, en els logístics i en els processos de suport en general. Mitjançant l'analítica descriptiva fem el seguiment tant dels indicadors clau que mesuren l'eficiència com dels que en mesuren el resultat (eficàcia). Els diferents comitès de gestió (Comercial, Xarxa, Màrqueting, Logístics, Processos i Sistemes, Economicofinancer, Social, Desenvolupament) utilitzen la informació que els aporta l'analítica per a la presa de decisions i assegurem de l'obtenció d'objectius.

Per això, doncs, la intel·ligència artificial serà el nou cervell que ens ajudarà en l'execució de qualsevol procés de l'organització. Si treballem la IA i les persones de forma simbiòtica tots els nostres processos seran molt més eficients i eficaços. El que mai hem de perdre de vista és que la tecnologia no ha vingut a reemplaçar la capacitat humana, sinó a complementar-la i a potenciar tot el talent que tenim les persones. La persona sempre serà el centre.

### **I en un futur pròxim... disposats a reaprendre**

Avui tot és susceptible de ser mecanitzat i qualsevol aspecte de l'activitat empresarial pot millorar amb l'ajuda de la tecnologia. Uns bons processos de negoci, industrialitzats, en permanent revisió i millora, amb el suport de sistemes cada vegada més automatitzats, són decisius per aconseguir una cadena de valor precisa, eficient, amb bons resultats i econòmica; justament les condicions per a la competitivitat i la supervivència.

Depenem i ens beneficiem de les tecnologies. I els beneficis creixeran, com també ho faran les dependències. El desafiament consisteix a dominar-les per beneficiar-nos-en en comptes de patir-les. I el domini s'obté amb el reaprenentatge professional i organitzatiu, i amb l'anticipació en l'ús.

Vegem a continuació un breu llistat de les principals tecnologies, a part de la IA ja extensament comentada, que més ens ajuden actualment, o que ho faran en el futur pròxim, a millorar la nostra eficiència i competitivitat:

- **Big Data.** El 1998, quan vam construir el nostre primer *Big Data*, l'anomenàvem *Data Warehouse* i ens hi referíem com l'«oracle». No ha deixat de créixer i sofisticar-se i ho farà molt més, amb utilitats per conèixer els clients, encertar millor amb les gammes, les ofertes, els preus... per arribar-hi de forma individualitzada amb propostes personals, oferint-li el que li interessa directament al seu mòbil, per detectar frau...
- **Robòtica.** El 1989 vam muntar els primers «robots» al magatzem d'Elorrio, els «transelevadors» i els «carros filoguiats», que feien funcionar palets dirigits per un ordinador. Avui les plataformes estan plenes de sistemes automàtics d'emmagatzematge i de preparació de comandes i aquest procés ja no s'atura. La robotització augmentarà als magatzems i arribarà a les botigues, on la reposició dels lineals encara és un camp per conquerir.
- **Venda per internet.** Comencem a vendre per internet l'any 2000 i de llavors ençà hem anat comprovant que no es tracta només d'un canal complementari a les botigues físiques, sinó que s'està convertint en un camp de batalla de vital importància. Els competidors com Amazon sembla que juguin en una altra lliga i, des d'un enfocament radical de sistemes d'informació i internet, ataquen la distribució tradicional.
- **Equació: Energia - Informació - Comunicació - Transport.** Les transformacions d'aquests quatre elements han estat determinants en les revolucions industrials anteriors. Ara estem immersos en una nova revolució, i també en aquest cas les tecnologies que conflueixen en aquests quatre camps provocaran salts quàntics en productivitat i eficiència en els pròxims anys.

**Energia.** Els nostres negocis són grans consumidores d'energia, però cada vegada més podem produir part de l'energia que consumim. Hem construït botigues de baix consum energètic i hem aprofitat les teulades d'alguns magatzems per instal·lar-hi plaques solars. Però s'han de fer passes de més gran abast i més integrades. Hi ha estàndards constructius (Passivhaus) per reduir radicalment el consum d'electricitat a les botigues i magatzems. Tot això combinat amb una internet de l'energia per coordinar i optimitzar la producció i el consum.



Centre de procés de dades Géminis a Elorrio en l'actualitat.

**Economia circular.** Hem de treballar per aconseguir una disminució radical d'envasos i embalatges. S'ha d'aconseguir el tancament dels circuits de recuperació de matèries primeres (zero deixalles) i que els residus tornin a la cadena per fabricar nous productes.

**Informació.** Els sistemes d'informació mecanitzats aconseguen, i ho faran cada vegada més, disminuir l'esforç per executar les operacions i prendre les decisions operatives diàries de manera ràpida i intuïtiva. Anem cap a la integració completa dels sistemes d'informació, amb dos nivells de funcionament: funcionament automàtic i decisions automàtiques i les que requereixen reflexió, basades en un sistema que et dona el que necessites per pensar i decidir.

**Comunicació.** Totes les persones de l'empresa estaran comunicades, guiades i coordinades en els seus processos de treball. Disposaran de la informació necessària per fer-ho correctament. Internet per a la comunicació amb els clients (B2C), proveïdors (B2B), amb màquines (M2M), etcètera.

**Transport.** Farem servir camions elèctrics autònoms, sense conductor i amb càrrega i descàrrega automàtica. El servei a domicili, l'última milla, continua sent un focus de treball precari pendent d'automatització, que arribarà de la mà dels automòbils

autònoms i desenvolupaments complementaris. Encara falten uns anys, però la revolució que provocarà s'ha d'aprofitar. La cadena de subministrament totalment integrada amb els proveïdors que reaprovisionen els magatzems de manera automàtica és a tocar. Tot el que hem dit té a veure amb l'internet de la logística, que unirà tots els actors (empreses, persones i màquines) que participen en el subministrament.

Hi ha també altres tecnologies que podem aprofitar en els diversos camps d'activitat de l'empresa, com:

- **Impressió 3D.** Serà una revolució completa en la indústria, en la construcció, en el manteniment d'instal·lacions (imprimint in situ les peces que s'han de substituir), en la medicina, però també en l'alimentació, ja que permetrà imprimir aliments amb formes, colors i sabors a la carta, a les botigues o per al servei a domicili.
- **Internet de les coses.** Connectarà totes les persones i totes les màquines que disposin de connexió a internet. Arribarà un moment que tots els productes disposin d'RFID (identificació per radiofreqüència) o similar i siguin capaços de comunicar-se per automatitzar completament el pas per caixa en combinar-se amb targetes de pagament que es comuniquen sense contacte. Les càmeres antirobatori de les botigues es connectaran a sistemes d'anàlisi d'imatges *on line* que alertin de forma immediata de possibles furts i els gravin detalladament. Als domicilis podrà existir un inventari de productes i es podran fer comandes automàtiques a les botigues *on line*. I més i més possibilitats.
- **Cadena de blocs (*Blockchain*) per garantir la seguretat de les transaccions internes de l'empresa i amb proveïdors i clients.** Traçabilitat de les transaccions i dels productes. Seguretat informàtica com a element cada vegada més i més vital. L'empresa ja aconseguirà operar i sobreviure sense els seus sistemes.
- **Proveïment participatiu (*crowdsourcing*).** La tecnologia ens permetrà integrar la participació del consumidor, conèixer la seva opinió sobre assumptes, productes o botigues, però també sobre la gestió o l'estratègia. Tot un regal per a la nostra acció consumerista.
- **Menús i compres personalitzades per millorar la salut segons les pròpies necessitats, de manera individualitzada.** Plats cuinats de menjar automàtic. Menjar en pols deshidratat amb tots els nutrients (Soylent, Joylent...).

Tot això arribarà, ja està arribant, unes coses abans i d'altres, molt poc després. Algunes no acabaran de funcionar bé i s'estancaran. Apareixeran coses noves que ara ni tan sols intuïm. Però, si sumem els efectes d'elements com la robotització dels magatzems, el transport sense





Eroski *on line*, Premi al Millor Supermercat *on line* el 2017 i el 2018.

conductor, passar per caixa de manera automàtica, sense personal, la reposició automàtica, la venda per internet (servei a domicili), l'automatització de processos operatius diaris, veiem que es destruirà o banalitzarà molta ocupació. I aquest serà un punt que donarà feina a la cooperativa. Com buscar noves ocupacions per a les persones, ja que l'automatització serà imparable.

Un altre focus d'ocupació és l'efecte en els nostres negocis i la seva orientació futura. Hem de lluitar pel client des de tots els fronts i amb les tecnologies disponibles per no quedar apartats de cop pels que apliquen cada vegada amb més èxit aquestes tecnologies.

La tecnologia provoca salts de capacitat enormes, no és una elecció, sinó una necessitat per no quedar fora del mercat. Posem-nos-hi amb energia i encert.

---

# Col·laborar per tornar a créixer (una introducció al BDC)

José Carlos González-Hurtado

President Internacional d'IRI

Abans de res vull agrair a Eroski que, com a president internacional d'IRI, m'hagi convidat a participar en la celebració del seu 50 aniversari. Moltes gràcies.

En aquest text vull compartir la meua experiència i la idea que la tecnologia, amb el *Big Data* i l'anàlisi prescriptiva, pot portar allò que tots els distribuïdors i fabricants anhelen: un nou període de creixement.

La paraula clau és «col·laboració» i Eroski, igual que els distribuïdors més avançats a Europa i al món, ha decidit avançar en aquesta direcció.

Però abans m'agradaria presentar-me si m'ho permeten. Em dic José Carlos González-Hurtado i soc el president d'Internacional d'IRI, el líder global en tecnologia i *Big Data* en les indústries de béns de consum i la distribució. Soc espanyol, però per raons professionals visc fora del meu país des de fa uns vint anys, actualment a França, però abans a Alemanya, Israel, Grècia, Estats Units, Ucraïna i Rússia, Suïssa...

He tingut la immensa fortuna de treballar en els mercats de gran consum al costat del fabricant, liderant diferents negocis

locals, regionals i globals de Procter & Gamble, i al costat del distribuïdor, com a *Chief Commercial Officer* i membre del Consell Executiu del Grup Carrefour.

## Nous reptes

En els darrers anys, en els mercats de béns de consum dels països desenvolupats han aparegut nous problemes, nous reptes, als quals tant fabricants com distribuïdors s'hi enfronten en molts casos sense excessiva fortuna. N'esmentaré tres d'entre els més importants:

1. Mercats sense creixement: «El pastís no creix». En els últims cinc anys, a Europa les vendes conjuntes en volum de tots els productes de gran consum han disminuït un 0,1% anual i en valor amb prou feines han crescut un 0,8%. Una observació relacionada: he arribat a la conclusió que el millor predictor del futur augment en riquesa d'una societat és el creixement relatiu present de la població. S'observa històricament i s'observa en l'actualitat, i en aquest sentit sí

que es pot dir que Europa s'està «suïcidant demogràficament». En qualsevol cas, la implicació per als fabricants i distribuïdors és un món «de suma zero», on l'única manera de créixer és augmentar la participació de mercat i prendre una part del que té la competència. A causa d'aquesta nova realitat es produeixen les guerres de preus i de promocions, la sobreabundància de referències dels fabricants —no justificades per la realitat dels consumidors— i la sobreabundància d'obertures de distribuïdors —no justificades per l'existència de nous clients—. I al final, tots s'han gastat més per quedar-se al mateix lloc.

2. Augment exponencial de la competència i de la complexitat: «Els comensals del pastís són més». Fa pocs anys, Walmart tenia aproximadament 1 milió de referències en estoc, ara en té més de 35 milions... i Amazon uns 500 milions (quan vostè llegeixi això és possible que moltes més). Als Estats Units, el 13% de totes les vendes es fan a través d'internet, i quan jo vaig començar a treballar en màrqueting a P&G el 95% de la publicitat es feia a la televisió. Ara el 34% de la publicitat és «mobile», encara que la majoria de gent no sàpiga si val la pena o si ni tan sols funciona. Les marques de distribuïdor proliferen i també hi ha un augment de les marques locals,

de manera que als fabricants nacionals/multinacionals els és més difícil arribar al consumidor (per exemple, avui a França —i a la resta d'Europa en diferent mesura—, en comparació amb fa a penes un parell d'anys, hi ha gairebé un 10% menys de referències de fabricants nacionals que arribin a un 80% de distribució ponderada).

3. Consumidors menys fidels: «El meu tros del pastís ja no és meu». Això es deu en gran part als punts anteriors, ja que si hi ha més oferta i el nombre de consumidors és estable, les decisions es fraccionen i «toquem a menys». Però és que, a més a més, els consumidors/clients són realment menys fidels. Sempre m'ha fascinat que el primer criteri, gairebé universal, pel qual els clients trien el seu supermercat sigui que «és a prop de casa». És tot un al·legat en contra de la capacitat dels distribuïdors —amb alguna excepció— de crear fidelitat entre els seus clients. Bé, doncs ara més que mai també passa entre els fabricants, segons el meu parer, per la renúncia de liderar en innovació i màrqueting, els dos motors del desenvolupament de les marques. Però aquesta és una altra història.

#### «Si sabéssim tot el que sabem»

Recordo aquesta frase de Lars Olofsson, que va ser el meu cap i conseller delegat de

Carrefour, que recull l'aspiració de tots els distribuïdors.

Tots els distribuïdors saben que disposen d'una quantitat immensa d'informació i que podria ser enormement útil, però cap —o gairebé cap— sap com accedir-hi o com fer-la servir. Saben que als seus departaments i a les seves botigues hi ha dades que posades en conjunt serien molt valuoses, però els seus sistemes «no es parlen» i no són capaços d'extreure valor d'aquesta informació. Saben que no saben podent saber.

Com deia TS Eliot:

*On és la saviesa  
que hem perdut en coneixement?  
On és el coneixement  
que hem perdut en informació?*

Sembla una constant del nostre temps... tantes dades, tanta informació i tan poca saviesa.

I és que els distribuïdors saben que gran part de les respostes a les seves preguntes estan a l'abast de la mà, però ignoren de quina mà. De vegades, com l'ase de Buridan, romanen immòbils mentre altres mengen de les seves piles de farratge, i altres, amb la supèrbia de Níobe i sense recordar la sentència del llibre de Proverbis («l'home instruït adquiriria consell»), pretenen construir la plataforma *Big Data* ells mateixos.

Com algú va suggerir irònicament, també podrien intentar desenvolupar el sistema operatiu dels seus ordinadors o construir els seus cotxes de companyia, i és possible que en això tinguessin més èxit.

La veritat és que quan els distribuïdors —i els fabricants— tenen accés a tota la informació dels seus sistemes i la connecten amb les dades del mercat, poden prendre, i ràpidament, les decisions operatives adequades —preu, assortiment, promocions, publicitat...— i també les més estratègiques —format de botigues, localització, marca pròpia, etcètera.

### «I si fóssim una sola empresa?»

Ja fa molts anys, Durk Jager, que va ser el meu cap a Procter & Gamble i conseller delegat de la companyia, va idear el concepte d'ECR.

El problema que existia llavors és que els fabricants produïen la màxima quantitat possible de béns sense tenir en compte els distribuïdors. Venien tot el que podien i esperaven que, al seu torn, aquests ho venguessin als seus clients. El cas, però, és que sovint això no succeïa i el resultat era que els distribuïdors acabaven tenint un excés d'estoc i els fabricants, pics i valls de producció, amb les consegüents pèrdues per a tots els actors del mercat. De manera que Durk va suggerir que tota la indústria, és a dir, fabricants i distribuïdors, treballessin units per

tal de donar una «resposta eficient al consumidor», en la qual el procés es veïés com un de sol —holísticament— des d'abans de la producció fins a la venda al consumidor.

Igualment, nosaltres advoquem pel que anomenem BDC —*Big Data Collaboration*—, que veiem com la solució als problemes actuals de la indústria (per descomptat per als tres apuntats anteriorment). Molts distribuïdors a Europa i als Estats Units ja n'han adoptat el concepte —Eroski és el primer a Espanya—, la idea del qual és similar a la de l'ECR: «Operem com si fóssim una sola empresa».

Certament, els distribuïdors tenen gran part de la informació exclusiva, per exemple, vendes al punt de venda o la targeta de fidelitat; però no n'hi ha prou. Els fabricants també tenen molta informació pròpia, de la fabricació, com també de la logística, però tampoc n'hi ha prou. Finalment, el mercat pot proporcionar altres informacions que complementen els altres dos grups: de la resta del mercat, informació de mitjans publicitaris, causals, etcètera.

BDC és operar amb tota la informació, com si fóssim una sola empresa, per aconseguir les millors eficiències en les operacions del distribuïdor, la logística del fabricant i del distribuïdor o les accions de màrqueting de tots dos.

No tinc cap dubte que la col·laboració és el futur —immediat— i la solució per

reprendre el creixement en els mercats que ara semblen extenuats.

### «Algunes coses que he après»

Hi ha persones que quan arriben a certa edat —jo en tinc pocs més que Eroski— pensen en «el llegat que deixaran». Per la meua part he començat un llibre que vull deixar als meus fills per explicar «Coses que he après» (tinc set fills, gràcies a Déu, així que almenys en publicaré set exemplars). Crec que algunes d'aquestes coses són escaients per a aquest text. Són aprenentatges «per a la vida», però que considero apropiats quan veig els problemes per a l'adopció del BDC.

1. La realitat sempre s'imposa. Permeteu-me fer una digressió. Em sembla que des de l'època de la Il·lustració hi ha una lluita en la societat entre «el realisme» i el que jo anomeno «l'ideologisme». Aquesta batalla es va agreujar en el segle xx i continua, i molt, actualment, quan ha transcendit a l'àmbit dels negocis. Simplificant, per una banda hi ha els que prioritzen el que «hauria de ser» (almenys segons la seva particular ideologia o desig; aquests són els ideologistes), i per l'altra els que prioritzen «el que de veritat és» (independentment dels seus gustos o passions; aquests són els realistes). La

meva observació és que els ideologistes produeixen melancolia en el millor dels casos i caos en la major part. I és que la realitat és independent dels nostres desitjos i opinions i al final exerceix els seus drets. En el nostre àmbit, he observat que a algunes companyies —distribuïdores i fabricants— els manca un veritable coneixement de les seves capacitats —del que són i del que poden fer—. Es «veuen» com si fossin els nous Amazon o Apple i confronten els reptes anteriors com si ells dictessin les normes i marquessin els temps. Com a recordatori per a tots, fins pràcticament el 1990 Sears era la companyia de distribució més gran del món; avui, en canvi, sembla que és a prop de la fallida. Molts dels «grans noms» de la nostra indústria corren greu perill de seguir Sears. I és que «*quidquid latet apparet*».<sup>1</sup>

2. «Depèn de tu.» Cito el meu pare. Una altra de les coses que he après, i que sembla no estar gaire de moda actualment, és que el nostre futur —el personal i el dels nostres projectes i empreses— depèn principalment de les decisions que prenem en el present. Això implica una gran responsabilitat, ja que no podem culpar ningú, però

també una enorme llibertat i seguretat, perquè som els amos de la nostra vida. El victimisme és un verí dolç. Per una banda, és veritat que «*la vie c'est une bataille*»<sup>2</sup> i que actualment molts distribuïdors i fabricants, en observar la complexitat del seu negoci, abduquen de «lluitar» (qui no es desalena quan sap que cada minut es pugen més de 300 hores de YouTube, o que anualment s'efectuen més d'1,5 trilions de recerques a Google, o que l'any vinent s'assoliran els 5.000 milions de telèfons mòbils, amb els canvis que això suposa en el consum, en els hàbits de compra, de publicitat, en la competència, etcètera). Per l'altra, «*il faut se battre*»<sup>3</sup> i per això hi ha les noves analítiques avançades (prescriptiva, descriptiva i predictiva), que es complementen amb el *Machine Learning* i la intel·ligència artificial. A la plataforma de tecnologia i analítica d'IRI —ILD ara accessible per a Eroski—, mensualment es fan més d'un milió de consultes que analitzen diversos trilions de dades al moment (*on the fly*), i que en un 95% dels casos es responen en menys de cinc segons.

3. Principis + Intel·ligència + Energia. Els ingredients per tenir èxit en la nostra indústria, i potser també en d'altres, són els

1. El que està ocult es mostrarà, *Dies Irae*, est. segle XIII.

2. La vida és una batalla.

3. S'ha de lluitar.

següents. Primer, «pensa», dedica temps a l'estratègia, a observar el mercat, la competència, la teva realitat. Després, «actua». Per a això cal tenir coratge, prendre decisions, fer... i sempre, sempre, sempre «fes el que sigui correcte» i no t'enganyis o que no t'enganyin, tots sabem el «que és correcte» en cada circumstància. La meva experiència és que molts distribuïdors necessiten dedicar més temps a «pensar» —molts corren, però no saben en quina direcció—, i molts fabricants necessiten dedicar més energia a «actuar» —molts només sembla que decideixen, no que prenen una decisió—. Per observar la realitat, pensar i actuar, la nostra

indústria disposa avui del *Big Data*, els *Analytics* i la tecnologia.

Per acabar, és cert que actualment la nostra indústria viu una enorme transformació, i molts diran que el que valia ja no val. Dir això pot semblar una novetat, però en realitat és l'error més antic del món. La solució per als nostres reptes passa —com passava— per la col·laboració entre distribuïdors i fabricants. Les dades són aquí, entre tots podem transformar-les en la informació necessària per tornar a créixer. O, com va dir Benjamin Franklin: «*We must, indeed, all hang together, or most assuredly we shall hang separately*».<sup>4</sup>

---

4. Hem de mantenir-nos junts o amb tota seguretat penjarem (enforcats) per separat. Discurs al Congrés continental, 1776.

# 2.7

## Aliances: les necessitats uneixen

**Beatriz Santos**

*Directora Comercial*

**Gotzon Elizburu**

*Director de compres Alimentació (2004-2012)*

*Jo faig el que vostè no pot i vostè el que jo no puc.*

*Junts podem fer grans coses.*

**Teresa de Calcuta**

---



La nostra és una història que ha practicat les aliances: constituir-se el 1969 com a cooperativa de consum pressuposava la voluntat d'actuar conjuntament en la millora de les condicions d'adquisició de productes de primera necessitat per al col·lectiu més ampli possible de persones. No hauríem nascut sense aliar-nos, amb l'objectiu inicial i gairebé principal de l'estalvi i, a mesura que la societat va anar evolucionant i assolint cotes de benestar, responent a altres necessitats com l'alimentació saludable i la sostenibilitat, dues de les grans preocupacions avui dia (dues amb projecció de futur).

L'aliança és, per tant, una característica inherent de la nostra existència, part fonamental de la identitat d'Eroski al llarg de tota la seva història, des de la integració de la figura del soci de treball fins a les aliances internacionals. I, si alguna cosa hem après, és que aquestes relacions empresarials són com les personals, és a dir, que neixen, creixen, evolucionen i poden acabar, i que tant si tenen èxit com si acaben en ruptura —que no fracàs, perquè de tot se n'aprèn— requereixen una escolta i una revisió constants dels propòsits per als quals es van unir les forces, per poder confirmar-los o ajustar-los en funció de cada moment vital.

En una aliança és fonamental que es mantinguin les personalitats de les parts i que, ahora, se'n generi una de nova per a aquest espai d'actuació comú, de manera que cap de les empreses associades senti que es dilueix en l'altra, que perd els seus objectius i els seus valors, que el propòsit que va néixer sent comú acaba pertanyent només a l'altre... I per això, a partir de la nostra experiència, creiem que les aliances han d'alimentar-se d'alguna cosa més que purs objectius econòmics o de competitivitat, i han d'omplir-se d'ànima personal, de sentiment compartit. Què volem dir amb això? Que són una suma de valors empresarials —el compromís, la responsabilitat, el treball, la transparència— i d'aquells que, a la vida diària, entenem com a fonamentals en altres àmbits: camaraderia, confiança, flexibilitat, tolerància, equitat, empatia, honestedat, lleialtat i generositat. El tracte proper i personal és tan important com identificar una oportunitat de negoci, l'aliat perfecte o possible i fixar les fites comunes. Sabem per experiència que cap aliança s'aguanta si les persones ens distanciem. Que s'ha de treballar amb proximitat, sempre.

Aquest element personal és important en la relació amb qualsevol dels nostres aliats, però sens dubte arriba a la seva màxima expressió quan entrem en el terreny internacional. Unir cultures empresarials i societats heterogènies implica més complexitat i requereix esforços més grans per coordinar-se i ajustar-se. És imprescindible que la direcció s'involucri al màxim nivell, en la mateixa mesura que la labor dels expatriats, aquelles persones de la cooperativa que han sortit a treballar a altres països com la Xina i Suïssa per fer el seguiment proper, per transmetre la nostra cultura empresarial i portar de fora la d'altres.

Això no és només història, ja que vivim en un moment en el qual la societat persegueix la cooperació i la col·laboració com a elements de competitivitat i de recerca d'oportunitats de

negoci clares. Cada vegada són més freqüents les aliances entre diferents, entre competidors, entre realitats a priori poc connexes, però que troben espais de sinergia d'alguna mena que els donen sentit. Tampoc és només història per a nosaltres, per a Eroski. En l'àmbit de la distribució, els moviments en les aliances de compra seran cada vegada més clars, més necessaris i més globals. L'omnicanalitat i la proliferació de nous jugadors globals faran necessari que els operadors amb àmbits de gestió més local assolim acords de col·laboració per enfortir-nos, per guanyar talla, eficiència o agilitat en la innovació. Les noves tecnologies, la realitat virtual, la gestió del *Big Data*, les competències especialitzades requeriran aliances per a la seva explotació. Les *startups* podran ser acceleradores de determinades iniciatives, en les quals la cooperació entre diferents està sent i serà cada vegada més, més que una realitat, una necessitat d'adaptació. Altrament ens veurem abocats a una concentració de la distribució, el que a totes passades no seria una bona notícia per a la nostra competitivitat ni per a la societat en general. D'altra banda,

#### EL NOSTRE PENSAMENT

Diuen que les necessitats uneixen més que les idees. La nostra experiència ens ho confirma. Però la unió és més sòlida quan no es comparteixen només les necessitats, sinó les idees. A més a més de necessitar-nos, sobre el que és essencial hem de pensar el mateix.

No ser iguals no és un problema, sinó una oportunitat si som complementaris.

En tal cas, junts som més que la suma de dos separats; i cap resultat millor que aquest per qualificar una col·laboració.

les aliances en matèria logística per cobrir les actuals i futures necessitats d'immediatesa i ubiqüitat en els lliuraments requeriran noves competències, que potencialment poden ser resoltes per mitjans col·laboratius.

I no ens referim només, com ha estat la tònica en altres moments de la nostra història, a acords i col·laboracions entre empreses, sinó a la tasca conjunta amb institucions i administracions basada en la cooperació per al desenvolupament i innovació de productes i serveis, en consonància amb l'evolució de la societat, responnent

a les necessitats que van sorgint. La nostra relació amb AZTI, el Basque Culinary Center, els Clústers del Coneixement d'Euskadi i Navarra i la societat pública de gestió ambiental basca IHOBE, per exemple, s'emmarquen en aquest nou tipus d'aliances, en les quals no es tracta d'unir-se per competir, per enfrontar-se a altres, sinó de sumar forces per abordar els reptes socials de futur amb una més gran capacitat d'èxit. Ecodisseny (amb IHOBE), gestió de *Big Data* (amb universitats), aliments saludables i educació en salut (AZTI i Basque Culinary Center) són ja fruit d'aquesta col·laboració.

A una escala més àmplia, pensem en «el fet local». «El fet local» no es refereix només al producte, sinó al mateix entorn: a com fer que les persones continuïn vinculades a la seva terra, vivint als seus pobles i produint en el sector agrari, on som els seus més sensibilitzats i pròxims col·laboradors. Una part d'aquesta responsabilitat és de l'Administració, que ha



Celebració del seixanta aniversari de Vegalsa el 2016.

d'assegurar que els serveis de tota mena arribin a tota la ciutadania, visqui on visqui, però una altra part depèn d'Eroski, fent possible, com ja passa a Euskadi, Balears i Navarra, que la compra *on line* arribi a l'últim racó del territori.

Són molts els reptes de futur i per afrontar-los haurem de continuar analitzant els que ens vam trobar en el passat. Aquell passat en el qual, més enllà de la intercooperació cap a l'interior dels primers temps, ja el 1989 ens vam proposar una primera aliança cap a l'exterior que va donar com a resultat el Grup Eroski: la unió de forces amb la cooperativa valenciana Consum —que amb el temps va originar una central de compres—. El 1998 s'hi van integrar Unide, Mercat i Vegalsa, i, així, el Grup Eroski va tenir una destacada contractació de facturació en alimentació per a l'època. Amb un convingut repartiment de funcions: Eroski respon de la central de compres, el disseny i l'estratègia comercial dels formats, mentre que l'explotació i rendiment dels negocis queda en mans dels aliats. Hi ha un acord permanent sobre aquestes matèries a través de les instàncies de direcció, integrades, òbviament, pels aliats. La unió amb Vegalsa ha fet vint anys el 2018, i és la millor prova que ens hem entès al llarg del temps. Per això s'han de cuidar les relacions, i en aquest sentit les reunions, enteses com a converses sinceres, obertes, suficients, crítiques, però constructives, han estat sempre la base sense la qual res no hauria estat possible. La reunió ha estat una eina fonamental en tot moment per trobar consens i aconseguir un llenguatge comú. De fet, entre nosaltres és una frase habitual afirmar que Eroski pateix la malaltia de la «reunitis».

El 2004 la cooperativa valenciana Consum, després de quinze anys d'aliança, va decidir abandonar el Grup i continuar el seu camí en solitari. Aquesta separació va frustrar un projecte d'integració progressiva entre les dues cooperatives més grans pel que fa a la distribució. Un final que qualifiquem de pèrdua i que, com tota pèrdua, suposa patiment i aprenentatge. Algunes aliances, i aquesta n'era una, com a conseqüència de les exigències de concentració del mercat precisen un grau de compromís creixent que no sempre els aliats estan, per raons justificades i poderoses, en condicions de satisfer. Una divergència sobre l'abast de l'aliança que va malmetre una col·laboració d'apoderament. En qualsevol cas, tots dos vam sortir de l'aliança, i a causa d'aquesta, amb més fortaleses de les que teníem en iniciar-la.

És el cas de l'establiment de les Aliances Internacionals de Compres, una necessitat per poder competir en l'àmbit internacional amb distribuïdors multinacionals (Carrefour, Auchan, Lidl, Aldi) i per negociar amb aquells que són fabricants líders amb quotes de mercat molt superiors a la nostra, per gran que aquesta sigui en l'àmbit nacional; i una relació que genera aprenentatges d'experiències compartides. En la dècada dels 90, hi va haver un primer intent del Grup Eroski de crear una central de compres conjunta amb la cadena de distribució francesa Leclerc. Mai es va arribar a fer perquè no es va donar l'equilibri necessari entre el que aportava cada part, ni hi havia objectius comuns, però es va compensar el 1996 amb la creació d'una plataforma internacional de distribució formada per empreses cooperatives del nord d'Europa, més l'Associació Nacional de Cooperatives de Consum italiana (ANCC, i el seu instrument executiu, Coop Italia). El resultat d'aquella aliança, que va acabar el 2016, es va anomenar Intergroup i es va centrar en les compres no alimentàries a Àsia. Tots aquests processos van servir com a base per abordar el 2002 l'Aliança Internacional d'Alimentació (ALIDIS: inicialment formada per Intermarché i Eroski, a les quals posteriorment es va afegir Edeka. El 2015, amb l'entrada de Conad, Colruyt i Coop, vam formar la més gran central de compres europea, AGECORE), que en aquests quinze anys s'ha consolidat com a aliança defensiva en la recerca de la millora de condicions de compra amb marques internacionals, i té molt clar el compromís a llarg termini, la visió estratègica compartida i la independència de cada soci.

Trobar àmbits de cooperació, més enllà de la pura gestió de compres, és útil per poder intercanviar experiències, i en aquest context hem organitzat seminaris i jornades de treball que ens han permès reflexions conjuntes sobre aspectes d'actualitat com salut, sostenibilitat, pesca sostenible, logística, omnicanalitat, transformació digital, concepte *drive* i *Big Data* (la gestió de la informació del client), entre altres temes. En aquest sentit, l'aliança aporta un coneixement extra que ens permet dissenyar solucions adaptades al nostre mercat.

Amb els proveïdors també es poden establir aliances, més enllà d'acords de col·laboració puntuals o per a projectes molt acotats. I en aquests casos hem trencat motlles, marcant la



Membres de l'aliança internacional AGECORE el 2017.

diferència i guiats per alguna cosa més que la recerca del millor preu. Quan Danone es va convertir en el proveïdor de la nostra marca pròpia, no existia res semblant en el mercat espanyol. Els productes de *cobranding* a tres continuen sent avui quelcom que només es pot trobar en els nostres lineals. Vam començar amb Artzai Gazta, posant la nostra etiqueta, la seva i la de la denominació d'origen que els empara, per reforçar posicions, i cap altre distribuïdor de l'entorn ho fa (nosaltres seguim l'exemple suís), i després en van venir d'altres. Introduir a les nostres botigues aliments navarresos amb IGP com la carxofa i els espàrrecs, clarament identificables amb el seu lloc d'origen, respon a la mateixa línia d'actuació. En les aliances amb els proveïdors ens guia la recerca, a més a més d'un nivell competitiu suficient, d'un element diferenciador per aportar als consumidors que han estat a l'origen del nostre funcionament, i ser conseqüents amb el posicionament d'Eroski Contigo, és a dir, amb la nostra idea d'empresa responsable amb la societat en aspectes com el medi ambient i l'alimentació saludable, adaptada a la forma de vida de l'entorn en el qual ens desenvolupem i per al qual treballem.

# Aliances empresarials i competitivitat

Henar Alcalde Heras

Investigadora d'Orkestra, Institut Basc de Competitivitat

**E**n l'època actual sembla impossible pensar que una empresa pugui ser competitiva si es manté aïllada, confiant únicament en aquell coneixement que és capaç de generar ella mateixa. Les aliances empresarials es posicionen com una important palanca competitiva que permet a les empreses superar les seves limitacions internes (finançament, recursos materials, recursos humans...) i obrir les seves portes a coneixement extern que els permeti innovar i aprendre.

## Què són les aliances estratègiques?

Una dificultat que ens trobem a l'hora d'estudiar el fenomen de les aliances empresarials és el significat del terme mateix, sovint utilitzat amb ambigüitat. Si som fidels a la literatura acadèmica, diríem que les aliances són una tipologia de col·laboració empresarial, molt diferent del que s'entén per una xarxa, coordinació, o cooperació (Camarinha-Matos i Afsarmanesh, 2006). En una xarxa bàsicament intercanviem informació (xarxa de contactes, xarxa social...), mentre que la coordinació implica no només intercanviar informació, sinó també alinear activitats per assolir resultats eficaços. Si

avancem un pas més en la intensitat de la interacció, apareix la cooperació, que significa compartir recursos entre diferents organitzacions per assolir objectius compatibles (seguint una filosofia pròxima a la «divisió del treball»). I, finalment, en un estadi superior trobem la col·laboració en la qual es proposa compartir recursos i responsabilitats per a l'assoliment d'un objectiu comú entre les diferents organitzacions implicades.

La literatura sobre col·laboració valora les aliances estratègiques com a acords contractuals amb consideracions estratègiques a llarg termini. Aquests acords fomenten la col·laboració entre empreses per obtenir accés a les capacitats d'altres organitzacions i donar suport a l'explotació intensiva de les capacitats existents dins de cada empresa. Les aliances estratègiques involucren arranjaments contractuals complexos, sovint relacionats amb l'intercanvi de tecnologia o acords de desenvolupament conjunt (Alcalde, 2014).

La col·laboració i les aliances estratègiques han adquirit un paper protagonista en l'última dècada, impulsades per l'aparició del marc teòric de la Innovació Oberta. El concepte d'Innovació Oberta es deu a

Henry Chesbrough (2003), que va defensar i demostrar que la col·laboració permet a les empreses aconseguir ràtios més altes d'innovació i desenvolupar productes de manera més eficient. Així mateix, recalca la necessitat de fomentar una capacitat de col·laboració entre les empreses i altres agents per permetre fluir les idees a través de les fronteres organitzacionals (Chesbrough, 2003). La col·laboració no s'ha de considerar una estratègia puntual, sinó que ha d'estar present com a eix tractor de l'estratègia d'innovació empresarial en les seves diferents fases: generació d'idees, desenvolupament del prototip, escalat, implementació i transferència al mercat. Aquests intercanvis de coneixement haurien de basar-se en un desenvolupament intens d'acords generats tant dins com fora de l'empresa. Al llarg d'aquest període, diferents estudis d'investigació han demostrat la importància d'aquest paradigma en la competitivitat empresarial, i ho han fet permetent l'accés a nous mercats, sigui mitjançant una diversificació geogràfica o de productes; compartint riscos i recursos, factor especialment important en el cas de petites i mitjanes empreses amb limitacions de grandària i finançament; atorgant agilitat i flexibilitat per adaptar-se als canvis del mercat i guanyar temps; impulsant la innovació, i creant sinergies amb altres agents que poden resultar útils en el futur per a propòsits diferents.

### **Com classificar les aliances empresarials?**

Hi ha múltiples maneres de classificar les aliances empresarials, sigui per la tipologia (naturalesa) dels agents implicats, la seva localització geogràfica, el propòsit de la col·laboració... Des d'aquí proposem una classificació d'aliances empresarials basada en el marc teòric dels Modes d'Innovació (Jensen *et al.*, 2007; Parrilli i Alcalde, 2016). Des d'aquest marc es defineix que existeixen diferents maneres de fer innovació en les empreses. Uns models segueixen un enfocament STI (*Science Technology and Innovation*) amb alta càrrega de base científicotecnològica, caracteritzat per elevades despeses en R+D, fortes inversions en persones amb alta qualificació científica, tecnologies i infraestructures avançades. Aquest model promou aliances empresarials amb infraestructures productores de coneixement (centres de recerca, universitats, organitzacions científiques, departaments empresarials d'R+D...).

D'altra banda, trobem l'enfocament DUI (*Doing, Using, Interacting*), que impulsa l'aprenentatge empresarial fent, utilitzant i interactuant. Aquesta forma d'innovació té una baixa càrrega científica i tecnològica, es nodreix del coneixement tàcit, tècnic i de la col·laboració interna per mitjà del treball en equip. S'hi promouen les interaccions dins de la cadena de valor, aliances estratègiques amb clients, proveïdors i/o competidors.

TAULA 1. Tipologies d'aliances empresarials.

	Col·laboració STI	Col·laboració DUI
Avantatges	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accés a fonts disruptives d'innovació</li> <li>• Coneixement genèric</li> <li>• Innovació a llarg termini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coneixement familiar</li> <li>• Reduir incertesa de mercat</li> <li>• Equilibri preu-rendiment</li> </ul>
Desavantatges	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendibilitat a llarg termini</li> <li>• Risc de no absorció</li> <li>• Manca d'experiència</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risc de <i>lock-in</i></li> <li>• Dissuadeix innovació radical</li> <li>• Innovació a curt termini</li> </ul>

Ambdues maneres de col·laboració comporten avantatges i inconvenients. En general, d'acord amb la taula 1, podem afirmar que les aliances estratègiques de tipus STI aposten per l'exploració de noves oportunitats, l'adquisició de coneixement disruptiu i la sostenibilitat dels resultats a llarg termini. De tota manera, és cert que l'exploració implica riscos relacionats amb la dificultat d'amortització de les inversions a curt termini, i amb la capacitat d'absorció d'un tipus de coneixement que no és familiar per a l'empresa. D'altra banda, les aliances del tipus DUI fomenten una estratègia d'explotació de les capacitats actuals, del coneixement familiar i de les fortaleces empresarials a curt termini, adaptant-se l'empresa als requeriments de la cadena de valor. No obstant això, un focus excessiu en l'explotació pot ser contraproductiu a l'hora de pensar en el rendiment a llarg termini i la sostenibilitat econòmica de l'organització.

La clau seria construir una estratègia ambidextra (March, 1991; Alcalde-Heras *et al.*, 2018) capaç de combinar el desenvolupament

d'aliances empresarials de caràcter explorador (vinculades al mode d'innovació STI), i d'altres de perfil explotador (pròximes al mode DUI). Com afirmen diferents estudis, les organitzacions que desenvolupen un equilibri ambidextre són capaces d'assolir un acompliment empresarial superior a les que només aposten per aliances empresarials exploradores, o explotadores (Fitjar i Rodríguez-Pose, 2013; Parrilli i Alcalde, 2018).

### Com construir aliances empresarials d'una manera efectiva?

Construir aliances estratègiques efectives requereix que les organitzacions treballin internament en una sèrie de dimensions. En primer lloc, és essencial que les empreses millorin la seva capacitat d'absorció amb la finalitat de facilitar la integració de nou coneixement des de l'exterior. Un altre dels factors importants és la detecció i supressió de la síndrome *Not Invented Here* (no inventat aquí), que infravalora qualsevol idea o tecnologia que no hagi estat generada des de l'interior de l'empresa. A més a més, és prioritari



que les organitzacions reforcin una cultura d'obertura, afavorint comportaments positius per instaurar nous hàbits de connexió amb l'exterior, que generalitzin l'ús de tecnologies de la comunicació i de la informació i que explotin l'experiència i les fortaleces ja existents. Tots els factors esmentats han de servir per promoure un model organitzatiu dinàmic, basat en una contínua adaptació, que sigui capaç d'identificar i implementar aliances empresarials i contribueixi, així, a la competitivitat sostenible de l'empresa.

Evolucionar cap a aquest model organitzatiu dinàmic que impulsi el desenvolupament d'aliances estratègiques requereix que les empreses transitin per diferents etapes (Chiaroni *et al.*, 2011). En un primer moment les organitzacions pateixen un procés de «descongelament» pel qual són conscients de la necessitat d'obrir-se a l'exterior i desenvolupar col·laboracions de caràcter estratègic que reforcin la competitivitat de l'empresa. Aquesta etapa no ha de ser un procés aïllat de la direcció i n'han de ser conscients les diferents persones que integren l'empresa. La segona etapa s'anomena «moviment» i té a veure amb la implementació del canvi: les empreses comencen a desenvolupar col·laboracions de caràcter experimental amb altres agents i van provant diferents processos i patrons de comportament. Finalment, trobem l'etapa d'«institucionalització» en la qual

es produeix la consolidació dels resultats i millores obtingudes, i les aliances estratègiques es converteixen en un element clau del pla d'innovació empresarial.

Aquesta evolució no és un procés fàcil i és necessari que les empreses treballin quatre elements fonamentals en les diferents etapes. Aquests elements són: la construcció de xarxes, l'estructura organitzativa, la implantació d'un procés d'avaluació i un sistema de gestió del coneixement.

Primerament, resulta important que les empreses mantinguin una atenció especial pel que fa al desenvolupament de contactes i relacions interorganitzacionals, tant en les primeres etapes de contacte com durant el desenvolupament i implantació de l'acord, per facilitar una adequada absorció del coneixement extern. Les empreses també han d'adoptar una estructura organitzativa que sigui capaç d'integrar i gestionar coneixement intern i extern, que promogui la col·laboració interna, la participació de les diferents persones (cada persona és una font potencial d'innovació) i un sistema d'incentius just que promogui la seva motivació. El tercer element es refereix a la instauració d'un procés d'avaluació que permeti a l'empresa encarar alts nivells d'incertesa, i avaluar projectes i oportunitats per al desenvolupament d'aliances estratègiques. Un sistema d'avaluació permetrà a l'empresa un aprenentatge més ràpid i facilitarà la transició cap a una

estratègia d'innovació que impulsi l'adopció d'acords estratègics. L'últim element fa referència al desenvolupament de sistemes de gestió de coneixement capaços de disseminar, compartir i transferir coneixement tant des de l'interior de l'empresa a l'exterior, com dins de la mateixa empresa. Per tal que això funcioni de manera correcta, és essencial la promoció i difusió de tecnologies d'informació i comunicació, i un marc clar de drets de propietat intel·lectual.

### **Cap a on i com han d'orientar-se les aliances estratègiques?**

Per aconseguir generar i impulsar aliances estratègiques exitoses no hi ha cap recepta universal. Sovint aquests acords fracassen per una falta de confiança entre les parts, la lluita per interessos individuals, els egos personals, un desajust en l'acompliment d'expectatives... No obstant això, és important esmentar una sèrie de factors que, si bé no garanteixen l'èxit d'aquesta mena de col·laboració, actuen com a condicions necessàries per al seu adequat desenvolupament. Aquests factors clau són els següents:

- Propòsit comú ben definit. Abans que res, és crucial que els participants defineixin clarament l'objectiu perseguit amb l'aliança estratègica. Aquest objectiu ha de definir-se de manera conjunta i participativa, i permetrà l'alineació d'expectatives entre els diferents agents participants. Moltes aliances estratègiques fracassen per la frustració dels col·laboradors, que no veuen satisfetes les seves expectatives a causa d'una vaga definició de l'objectiu.
- Identificar objectius i guiar l'aliança cap a projectes enfocats al mercat. Això permetrà la consecució de resultats concrets i assolir un impacte transformador.
- Identificar i aclarir el rol de cada agent en l'aliança estratègica. Definir les aportacions de cada participant, especificar-ne el compromís i la responsabilitat en el procés (en termes financers, alliberant personal, afavorint l'accés a coneixement, facilitant informació...).
- Encarregar la interlocució a persones que creguin en el propòsit de l'aliança estratègica, siguin empàtiques i exerceixin un lideratge clar a la seva empresa.
- Imbricar el rol d'un facilitador neutre (consultor, agent públic, un tercer agent...) que en les primeres etapes de l'aliança faciliti el procés de col·laboració i permeti el desenvolupament de confiança entre les parts interessades. Amb el temps, a mesura que es vagi generant confiança entre els participants de l'aliança, la figura del facilitador hauria de desaparèixer.
- Considerar l'aliança estratègica com un procés a llarg termini i la seva continuïtat com un resultat més que en demostri el

potencial i capacitat de generar sinergies per explotar futures oportunitats.

- Fomentar la proximitat de l'empresa a les infraestructures de coneixement (universitats, centres tecnològics, laboratoris d'R+D). Sovint entre el món empresarial i el de coneixement hi ha problemes de llenguatge que dificulten el desenvolupament i identificació d'oportunitats que podrien ser beneficioses per a tots dos.
- Promoure aliances estratègiques heterogènies amb diferents agents (clients, competidors, universitats, enginyeries...) que permetin a l'empresa aprendre i enriquir-se de coneixement divers, i evolucionar cap a estadis competitiu superiors.

### **Com seran les aliances estratègiques del futur?**

Els territoris afronten una sèrie de desafiaments que afecten el benestar de la seva societat. A l'hora d'encarar-los, l'empresa pot tenir un paper protagonista si la concebem com una eina transformadora de la societat, un agent capaç d'impulsar el desenvolupament econòmic i que al mateix temps generi valor social. Tot això assentaria les bases per a la construcció d'un territori compromès, en el qual les empreses fossin percebudes com a agents que contribueixen mitjançant la seva activitat a la millora de l'estat de benestar, cohesió social en el territori, medi ambient i/o desenvolupament de la persona...

Les aliances estratègiques podrien exercir d'element tractor a l'hora de recuperar les identitats locals. Promoure aliances estratègiques de caràcter local reforçaria el rol de l'empresa com a subjecte de canvi pel seu potencial en la transformació i impacte social. La col·laboració dins de la cadena de valor local, la interacció amb infraestructures de coneixement i la retroalimentació amb la societat civil permetrien avançar cap a un progrés socioeconòmic sostenible.

### **Referències**

- 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. i Iturrioz-Landart, C. (2018). *SME Ambidexterity in Crisis: The Role of Managerial External Capabilities. Managerial decisions (forthcoming)*.
- Camarinha-Matos, L. M. i Afsarmanesh, H. (2006). *Collaborative networks: Value creation in a knowledge society*, Knowledge enterprise, IFIP, 207, 26-40.
- Chiaroni, D., Chiesa, V. i 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. i 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, núm. 1, 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 realitzada per Zumeta per a Eroski com a obsequi per als compromissaris de l'Assemblea General.

# Part 3

## PER AL

### CONSUMIDOR

<b>3. Pròleg</b> .....	242
<b>3.1. Elecció lliure i responsable</b> .....	250
Consumir diferent, comprar millor	262
<b>3.2. Jo, Plaer, Ara</b> .....	268
Pel plaer es fa el convit	276
<b>3.3. L'empremta que deixem</b> .....	278
Cinquanta anys buscant la sostenibilitat	286
<b>3.4. Dieta equilibrada, en ajuda de la salut</b> .....	292
Alimentació i salut	304
Alimentació i salut en el futur	310
<b>3.5. Conèixer cada client</b> .....	316
Amb l'arribada del <i>Big Data</i> , s'ha convertit la segmentació en quelcom redundant?	322
<b>3.6. Les noves tecnologies: promeses i desafiaments</b> .....	332
Innovació	341
Com hem de viure si no ens dona temps a viure? Un món pitjor. Un món millor	347

# 3

## Pròleg

**Constan Dacosta**

*President d'Eroski (1996-2010)*



**A**bocar-se a l'evolució social i del consumidor en el període dels últims cinquanta anys estordej una mica. Sorprenen els canvis: per insòlits, colossals, extravagants... Engany que, si el que et proposes és mirar al futur, fàcilment distreu advertir-ne el sentit i abast. Per això resulta poc útil quedar-se en el descobriment de les transformacions fenomenals, relatar com han canviat les coses. I val més la pena concentrar-se en la naturalesa i direcció d'aquesta evolució i en les finestres d'oportunitat que s'obren al futur. Aquest últim és el registre escollit per relatar la història d'Eroski en aquest llibre i, en conseqüència, el que condueix la reflexió dels capítols següents.

Aquesta tercera part del nostre llibre tracta del consumidor. En la seva condició de subjecte decisor sobre el consum o com a destinatari d'aquest. En parlem en els capítols d'ètica del consum, del plaer, d'alimentació i salut... fins i tot en el de les noves tecnologies.

Cada organització custodia en la seva cultura corporativa algunes paraules talismà, aquelles carregades de contingut propi, genuí. I carregades de prestigi. «Consumidor» gaudeix d'aquesta reverència a Eroski. I d'altres que es declinen a partir d'aquesta, com consumerisme o consum. Són paraules amb un elevat contingut ideològic més que comercial o de màrqueting. No ens referim al client o a la persona que consumeix, sinó que anomenem una categoria política. Des que vam llegir Ludwig Wittgenstein reconeixem que el llenguatge crea la realitat. Doncs Eroski ha construït una original i potent força motriu al voltant del consumidor, el soci consumidor, el consum, el consumerisme, el valor consumidor... Són paraules, són conceptes que han edificat una realitat dotada d'abast i qualitat propis. Una manera de pensar i de fer primigènies d'Eroski, implantades per nosaltres.

En essència, les coses han estat sempre així des dels nostres inicis, fa cinquanta anys. Encara que potser més en l'aspiració i en la intencionalitat que en les respostes pràctiques. Som els mateixos en principis i aspiracions, però necessàriament les nostres obres són avui diferents de les d'abans. Afortunadament ens hem adaptat, ens hem anat adaptant.

Eroski va néixer amb una economia de subsistència i avui estem en una altra de benestar i elecció. Del menjar bàsic hem progressat a la nutrició i la salut a través de l'alimentació. Les noves tecnologies obren al consumidor mil inèdites oportunitats i alguns dilemes. Poder adquisitiu, alimentació i noves tecnologies, a aquestes tres sacsejades, entre d'altres, podem atribuir bona part de l'evolució del consumidor en aquests anys. Però sobretot de la que es produirà en el futur.

Un consumidor ben informat i amb més recursos materials que abans es pot permetre interrogar-se sobre l'ètica del consum, una categoria moral absent en èpoques de penúria. La dimensió ètica del consum apareix quan el poder adquisitiu sobrepassa l'estadi de necessitat i accedeix al de l'abundància i l'elecció. Quan es presenta l'opció del que és superflu.

El consum actua amb la força d'un plebiscit. I la sobirania la té qui diu l'última paraula, és a dir, el consumidor. Una veu escoltada amb atenció pels qui porten el comandament de l'economia. Perquè el consumidor actual reuneix el coneixement, la capacitat i l'oportunitat. I aquesta consciència de sobirania cada dia és activada per més individus.

La influència d'aquesta sobirania, de tota manera, no sembla obeir les consignes d'una ideologia. No s'adverteix un moviment social, com abans, reivindicant la sobirania del consumidor o a milers de ciutadans militant en la seva defensa. No hi ha causa consumerista. L'activisme consumerista fa dècades que va decaure per aquí. Un consumidor millor informat i la intensa labor divulgativa dels mitjans de comunicació poden explicar la inactivitat d'aquest moviment. I a això cal afegir que l'ús de les xarxes socials, que poden configurar un ciberactivisme que obligui les empreses a retre comptes. En qualsevol cas, i encara que sigui a tall de revolució silenciosa, assistim a l'enfortiment d'aquest exercici de sobirania.

El consumidor actual ofereix la imatge d'un consumidor adult. Amb capacitat d'elecció, perquè està ben informat. Potser és un consumidor menys crític que abans, però és un consumidor apoderat. Potser és menys militant que en altres temps, però està més autoprotegit, amb recursos al seu abast per saber, decidir i reclamar. Quadra bé amb l'ideari que Eroski ha perseguit sempre —per mitjà dels seus productes informatius o de les seves botigues—: deixar en mans del consumidor la decisió, respectar-ne l'autonomia a l'hora de decidir. Escollir i decidir és quelcom que correspon a cada consumidor, una llibertat que no ha de ser substituïda ni tan sols per millorar-la. Perquè, abans que el que tria, el bé que cal protegir és la seva capacitat d'elecció.

Consum ètic es pot traduir per consum sensat i responsable en l'ús dels recursos propis i dels comuns. Veiem com creix cada dia el nombre de consumidors que practica aquesta sensatesa responsable. Fins i tot aquells per als qui el plaer i el benestar representen una primera motivació per al consum; el consumisme i el caprici no són orientacions massives ni permanents, sinó selectives i ocasionals.

Creix el nombre de consumidors que podríem qualificar d'hedonistes temperats. Una categoria visible i incessantment nodrida. Persegueixen «viure bé la bona vida», «sentir-se bé», «procurar-se una vida satisfactòria», «integrar el gaudi en tots els ordres de la vida», sentir-se diferents i accedir a una oferta personalitzada... i el consum ofereix una manera privilegiada d'aconseguir tot això. Sense abandonar, però, els seus paràmetres economicistes habituals ni danyar el medi ambient. L'orientació hedonista és acumulativa i no excloent. No vol sacrificar, ni sacrifica, altres interessos. A més de bon preu, respecte a la natura i producte de la terra, pot exigir —i obté— una oferta que el faci sentir bé. A manera d'una dosi regular que equilibra la seva serotonina. Per aquest corrent, el consum queda incorporat definitivament dins la categoria de lleure i no de necessitat.



I el plaer de consumir pot ser un afegit al de comprar. Associar l'alimentació amb el plaer ha portat el seu temps a la societat i ha exigut algunes conquestes: una educació alimentària avançada, assolir una alta cota de benestar material i trencar el tabú judeocristià de vincular plaer amb negatiu (o sacrifici amb positiu).

Valorar, donar valor, gaudir dels aliments és un indicador cultural. Cuidar la preparació i la presentació dels plats, delectar-se en paladejar, celebrar el menjar en companyia... són aspectes tant o més transcendents per a la nutrició que el coneixement de la composició dels aliments o el nombre de calories que aporten.

Una part del plaer del menjar és el descobriment. Potser més que la ingesta. Plaer és degustació més que nutrició i alimentació. Per això, varietat i sorpresa formen part de les condicions del gaudi. L'experimentació i fusió de sabors nous creix als restaurants i a les llars.

El consum hedonista —fins i tot el moderat, i no diguem el capritxós— rep un judici moral sever d'alguns corrents socials que acuiten a corregir els daltabaixos d'una economia incrementalista. *Slow life, slow food*, economia circular/reutilització, abandonar el creixement d'aquest capitalisme impacient i abraçar el decreixement són alguns dels noms que rep aquest impuls. Amb un *leitmotiv* poderós i inqüestionable: la insostenibilitat del planeta si no reduïm les cotes de consum i la manera de consumir actuals. Per a aquests moviments la resposta a l'actual estat de coses no és un consum raonable, sinó un consum menor. El progrés no ha de ser una qüestió de més quantitat, sinó d'una altra qualitat. Avui és un corrent minoritari, però segueix una bandera de lògica tan indiscutible —la sostenibilitat del planeta— que posarà en crisi el model hegemònic imperant.

De moment, sobre aquesta qüestió hi ha més preguntes que respostes. I més adhesió que plans. No es veu cap autoritat amb poder al capdavant d'aquesta iniciativa. Però, com en altres moments i en altres ordres de la vida, la societat trobarà la sortida. Com constatem sovint, no afrontem dilemes, sinó problemes; la realitat no és dilemàtica, sinó problemàtica. Es resolen els problemes, no les opinions. I als problemes els hem sabut trobar sempre una sortida, quelcom que comparteixen fins i tot aquells que no militen en l'optimisme antropològic.

La creixent sensibilitat social —i, en conseqüència, la pressió social— respecte al greu dany dels desequilibris mediambientals i la urgència en la seva reparació poden construir l'impuls dialèctic per trobar aquesta sortida necessària. La pressió del consumidor sobre les empreses, recompensant o censurant les seves pràctiques, ajudarà a trobar solucions per redirigir l'acció humana i la de les empreses per camins que eviten o resolen aquests desequilibris, especialment en les exigències a les empreses perquè exercitin un govern responsable. La pressió social sobre aquestes pot representar el millor al·licient perquè les coses es facin evitant els actuals danys al medi ambient.

Les empreses tenen al seu abast recursos per afavorir el trànsit a unes pràctiques més respectuoses, entre d'altres l'economia circular, l'ús de materials i les pràctiques sostenibles. Potser una empresa sola no pugui amb aquesta tasca colossal, però si hi ha una autoritat política que ho exigeixi hi haurà una avantguarda empresarial disposada a intentar-ho.

En qualsevol cas, d'aquest compromís es pot esperar més èxit en l'exigència a l'empresa que al consumidor, ja que la sostenibilitat no és encara un argument de compra per al client, almenys per a un nombre suficient d'ells. Fa més de vint-i-cinc anys que parlem en el sector de la distribució dels productes ecològics. Una tendència permanent que apunta en tots els pronòstics, però que no acaba d'enlairar-se. Segurament la formació i la sensibilitat del consumidor han augmentat, i en conseqüència l'afecte per tot el que és ecològic, però el volum de consum continua en cotes baixes malgrat els elogis que rep des de fa tant temps.

La formació del consumidor en hàbits ciutadans respectuosos amb el medi ambient forma part de la responsabilitat social de les empreses de gran consum. Per responsabilitat o per interès les empreses faran tot el que calgui perquè els seus clients ho apreïïn, la qual cosa és un poderós argument per confiar que les coses canviïn. Eroski ha destacat en aquesta vocació des del seu naixement i en el futur seguirà sent primera i innovadora en aquesta tasca.

Som el que mengem. Des que el filòsof i antropòleg alemany Ludwig Feuerbach ho va escriure el 1850, no ha deixat de repetir-se: «Si es vol millorar el poble, en comptes de discursos contra els pecats donin-li aliments millors. L'home és el que menja». Una cita que cada dia té una audiència més crescuda i persuadida, com el seguiment d'un eslògan. I amb un significat avui més ric i compromès que quan es va escriure. Alguns experts consideren l'alimentació avui una disciplina dins de les ciències de la vida, gairebé tan a prop de la medicina com de la nutrició. La ciència dels aliments afegeix el seu saber a les altres ciències (medicina, indústria farmacèutica, genètica, biologia...) per ajudar a millorar la qualitat i el nivell de vida de la ciutadania.

La cultura actual consagra aquesta relació entre alimentació i salut. La vida social i la privada, els programes televisius d'audiència, l'elecció del consumidor en el supermercat, els reportatges elogiats, insòlites facultats universitàries de cuina... tot promou l'alimentació sana i saludable. I, hi afegiríem, sostenible. I menjar bé compta en la prova de ciutadà capacitat. Donem importància a l'alimentació tant pel plaer que proporciona com pels seus efectes positius (o negatius) sobre la salut. En l'actualitat, ningú discuteix que una bona alimentació ens pot ajudar a viure millor i més temps. I tampoc que certs trastorns de salut estan íntimament relacionats amb una mala alimentació. O que els mals d'algunes malalties poden alleugerir-se amb una alimentació apropiada.

El consumidor observa aquesta evolució, en la qual tot són avantatges, amb ànim descobridor. Hi té interès i arrisca poc. Guanya en prestacions i en qualitat de vida, i a baix cost: poc més que modificar els seus hàbits. Per això mateix es pot apostar que aquesta tendència creixerà en el futur.

El consumidor mateix i tot el procés al seu servei estan preparats per aprofitar aquests beneficis. La indústria alimentària i la distribució facilitaran la ràpida generalització d'aquesta orientació. Formant i informant el consumidor, i presentant una oferta innovadora que impulsi aquest desenvolupament. Eroski, una vegada més, haurà de saber exercir la seva responsabilitat divulgadora.

La gran distribució està habilitada per oferir una resposta individualitzada a cada client, ja es tracti d'una dieta o d'un vestit. Sap tot el que és necessari per construir una nutrició personalitzada. O una peça de vestir adaptada a la seva talla i estil. En coneix els gustos i hàbits i pot definir la dieta que en cuidi la salut o faci les seves delícies gastronòmiques. Això és possible gràcies a noves i sofisticades tecnologies, aplicades inicialment per posar ordre en la miriada de dades que els clients deixen per mitjà de les seves compres, i segmentar així tipologies de clients, però que ara s'han convertit en una eina per saber de cadascú. De la segmentació de categories de clients, les empreses han arribat al client individual. Conèixer cada client, d'entre milions, és un somni assequible. I cada dia té un menor cost establir-hi un diàleg individualitzat.

Per al comerciant, la personalització és tant una necessitat com l'expressió pròpia d'un mercat madur i d'intensa competitivitat: el creat per consumidors avisats i competidors molt competents. Personalitzar li permet encertar en l'oferta, afinar en l'estratègia comercial i no malgastar recursos en costoses i poc útils comunicacions genèriques i massives. Eficiència. Una iniciativa valuosa en èpoques com l'actual, en la qual els mercats no creixen o ho fan poc. I la personalització el client l'agraeix. Que t'ofereixin un tracte individual i directe ho té gairebé tot a favor. Una relació personalitzada, que es dirigeixin a tu i no a la categoria, és agradable i ben rebuda. Diuen que el so més dolç és el nom de cadascú. Aquesta conquesta, propiciada per les noves tecnologies, creixerà amb elles perquè convé a tots dos actors, comerciant i client. I arribarà a ser tan sofisticada i capritxosa com agradi al consumidor.

En conseqüència, creixerà l'explotació de les dades individuals per part del distribuïdor i el client gaudirà d'una relació exclusiva. I això donarà més benestar a un nombre de gent més gran. Així i tot, en aquest nou món que s'albira, no s'ha de menysprear la inquietud que mostren alguns clients pel que fa a la discreció amb què serà tractada la seva informació personal. Pel que fa a la custòdia i a l'ús de la informació, les empreses han de dotar-se d'unes bones pràctiques sòlides per respondre a una ètica impecable en l'àrea privada dels clients.

El 2019 ens movem en una realitat tecnològica que el 1969 hauríem qualificat de ciència-ficció. Fa cinquanta anys havíem d'esperar una setmana per saber si les fotos de l'excursió a la muntanya havien sortit bé. Avui, el teu *smartwatch* —antigament en dèiem rellotge— pot informar en directe el teu metge de la teva pressió arterial, la freqüència cardíaca o com portes l'apnea. I, ben aviat, si has d'anar a l'hospital per una indisposició, no caldrà que condueixis el teu automòbil, serà autònom i sabrà arribar-hi sense la teva ajuda.

L'auge de la connectivitat i les tecnologies mòbils ha atorgat al consumidor una capacitat de decisió sense precedents en tot el cicle de compra. Perquè les tecnologies relacionals han multiplicat les facilitats per comprar i la immensitat de l'oferta. El meu supermercat són tots els supermercats i el meu barri és tot el món. Un consumidor connectat les expectatives i oportunitats del qual no tenen límits, i que ràpidament pot transformar en exigències. I, a més a més, a un cost assumible. El verdader paradís, per a un consumidor racional, que pot seleccionar la millor oferta, i un regal per al capritxós o el col·leccionista d'experiències. Quelcom inimaginable ahir. No obstant això, la revolució veritablement disruptiva serà quan d'aquí a pocs anys els actuals nadius digitals entrin en les decisions del consum amb aplicacions encara més sofisticades i potents que les actuals. Com assegura un comerciant la fidelitat del client en un món així?

La ciència i la tecnologia estan canviant la vida del consumidor. Però encara li canviaran més com a ciutadà. En el camp del consum i de l'alimentació, a més a més de les tecnologies relacionals, la ciència aplica la genòmica nutricional o crea la carn de laboratori, la carn de proteïnes vegetals... Tot això exigeix adaptacions inesperades per part del consumidor. Però menors de les que afrontarà com a ciutadà, al qual un repertori de noves tecnologies i aplicacions portaran en uns anys a un altre planeta: intel·ligència artificial, robòtica, nanotecnologia, medicina personalitzada, impressió 3D, cotxes sense conductor, internet de les coses, biologia sintètica, dessalinització de l'aigua, tecnologies per lluitar contra l'envelliment del cervell, dispositius electrònics o sintètics en el cos humà, ús del mòbil com a PC, transport no contaminant... són alguns dels transbordadors espacials (tots ells actuant al mateix temps) que transportaran el ciutadà a un altre món. No es tracta de promeses tecnològiques, sinó d'aplicacions provades que ja han entrat, o ho faran aviat, en fase d'explotació general.

La ciència i la tecnologia ens estan canviant la vida. Per bé. Però, com altres trànsits en la història de la civilització, aquest porta els seus propis interrogants. No tots els beneficis són gratis, alguns exigeixen un cost de reaprenentatge actiu i conscient. Entrem en una nova època (nova era?) que demana respostes ètiques específiques, no sempre axiomàtiques. Les noves tecnologies relacionals, apoderen el ciutadà o el sotmeten? L'enriqueixen o l'empeteixen? L'asseguren o l'exposen? Sobreprotegit o espia, el ciutadà, no emmalaltirà d'inseguretat? En tot cas, no creixeran els motius i la mida de les pors? L'accés a solucions immediates, tenir-ho tot en un clic, a l'instant —«ara ho vull, ara ho tinc»—, no instal·larà la impaciència a les nostres vides, vitalment impacients? No ens perdrem viure el present per estar avançant el futur? Cal fer alguna cosa per sortir reforçat d'un món futur que sembla inevitable?

Ens vindria bé disposar d'un vademècum d'ús per dominar la tecnologia i no ser-ne els serfs. Poder mantenir la superioritat sobre l'eina i suportar «la capitulació humiliant d'ignorar les lleis que fan funcionar el nostre mòbil». Un manual d'usos i costums —que no n'hi

haurà— per retenir la sobirania a les nostres mans. La solució a aquesta derrota? Confiar que l'usuari, amb pràctica raonable i amb intel·ligència, pugui anar assegurant el domini sobre el *gadget* (com els nostres rebesavis, que ignoraven la llei física que feia possible la llum a través del flux elèctric a una bombeta, però els seus nets la van integrar amb naturalitat).

Hi ha altres repercussions de la ciència o la tecnologia sobre les quals el ciutadà individual té encara menys certeses, potser cap: l'enginyeria genètica o la biomedicina, per exemple. Aquí els descobriments excedeixen la comprensió del ciutadà mitjà. Però establir els límits ètics en l'ús d'aquestes innovacions és quelcom que no es pot demorar. Límits sobre els quals la comunitat científica no és unànime, la qual cosa afegeix inquietud, però que la societat urgeix, ja que afecten les certeses morals del ciutadà.

El desconeixement de les lleis de funcionament de les nostres màquines modernes i els límits morals a algunes pràctiques animen un corrent recelós davant la tecnologia, renuent i difús més que militant. Així i tot, no sembla lògic que l'ús i aplicació tecnològics mereixin un rebuig d'entrada, com tampoc una abraçada acrítica. Un consumidor adult i un ciutadà despert han de saber aprofitar per al seu benestar els indubtables beneficis sense acabar sent ostatges de la tecnologia o donant-hi un ús no ètic. Encara que els coneixements per resoldre el dilema no vinguin de sèrie i calgui obtenir-los. No està escrit com aprofitar la tecnologia sense que aquesta redueixi el nostre discerniment i autonomia, com continuar sent sobirà de les pròpies decisions i no l'apèndix últim de la decisió d'un altre, segurament, desconegut.

A més a més que el consumidor adult treballi la pròpia emancipació davant la tecnologia, les organitzacions que en la seva missió declaren ocupar-se de la informació, formació i apoderament del consumidor tenen al davant un extens i ignot camp de treball. I és una tasca de primera magnitud: per la dificultat de l'afany i per l'immens profit que representa per al consumidor facilitar-li respostes.

No només en el camp de la ciència i la tecnologia, també en altres com en el consum ètic i responsable, el consum econòmicament sostenible i la cura del medi ambient, el consumidor s'enfronta a noves preguntes i sense totes les respostes. Aquestes marquen la diferència entre afrontar el futur inquiet o esperançat. Si aspirem a un consumidor emancipat, sobirà i al comandament de les seves decisions, les organitzacions consumeristes hem d'ajudar amb respostes, sense suplantar-ne la decisió, però impulsant-ne l'acció transformadora.

Per vocació i pel seu historial, Eroski ha de ser de les primeres a trobar respostes, o ajudar a descobrir-les, davant els nous desafiaments que afronta el consumidor. Forma part de la seva condició i de la seva tradició. I fer-ho amb invitacions innovadores, i fomentant el paper actiu del consumidor, com a agent transformador de la societat. Per canviar paradigmes cal un consumidor actiu. Així ha estat fins aquí i així ens proposem que sigui d'ara endavant.

# 3.1

## Elecció lliure i responsable

**Oscar González**

*Director de Comunicació*

**Alejandro Martínez**

*Director de Salut i Sostenibilitat*

*Actua de tal manera que del teu principi d'acció pugui fer-se'n amb seguretat una llei per a tothom.*

**Immanuel Kant**

---

La nostra condició —cooperativa integrada per socis consumidors i treballadors— ens ha fet especialment conscients que el mercat està format per persones, tant en la demanda com en l'oferta. Aquesta visió humanista ens ha ajudat a entendre el mercat no només com la producció, distribució, adquisició i destrucció de béns i serveis en unes determinades condicions de qualitat i preu. Des de les primeres converses entre les set cooperatives fundacionals, s'imposa una visió marcada pel principi que la dignitat dels éssers humans ha de formar part de l'equilibri de mercat. Un equilibri que ha de contemplar igualment la consecució d'uns èxits col·lectius en els aspectes econòmic, social i ambiental, propis d'una ètica cívica que reclama bones decisions pel bé comú contemporani i per a les generacions futures. La nostra vocació ha estat acompanyar els clients, facilitant-los la informació suficient i necessària per comprar bé, unida a una oferta de productes a l'altura pel que fa a qualitat i preu, pel nostre compromís ferm amb la salut, el benestar i el desenvolupament d'una societat sostenible. I cinquanta anys més tard, aquest continua sent un tema de total actualitat.

El consumidor, com quelcom intrínsec a la seva condició d'ésser moral, sempre tria allò que li sembla bo. És l'amo del seu comportament i pren les seves pròpies decisions des de l'exercici de la seva llibertat. La qüestió de la llibertat d'elecció és un element indispensable per interpretar el moviment consumerista i l'ètica del consum. Una llibertat d'elecció que porta implícita la responsabilitat sobre la decisió presa.

Així, la pràctica del consum és un assumpte d'elecció individual que atén la jerarquia de valors del consumidor, conscients o inconscients, i que demana una ètica de la responsabilitat. Des del projecte fundacional, ens proposem contribuir a fer que els ciutadans «consumeixin bé». La llibertat d'elecció exigeix no només la capacitat per decidir, sinó també informació sobre les diferents opcions i les seves conseqüències i, en aquest sentit, assumim la responsabilitat d'assessorar els consumidors sobre la naturalesa dels productes que consumeixen. És amb aquest propòsit amb el qual, en paral·lel a l'activitat comercial, hem desenvolupat l'activitat formativa i informativa durant aquests cinquanta anys.

En les dècades dels 70 i els 80, les publicacions consumeristes d'Eroski van estar fortament marcades per un discurs de fons sobre els valors que han de guiar el consum en la nostra societat i van emplaçar els consumidors a prendre consciència del seu poder com a col·lectiu per afavorir amb el seu eurovot un determinat model de desenvolupament. Ja des d'aquests primers temps, les nostres publicacions consumeristes van buscar sempre aportar un saber rigorós i pràctic per ajudar a prendre bones decisions individuals, proposant unes pautes de consum que poguessin fixar-se com a hàbits convenients per a l'individu, i que alhora constituïssin, col·lectivament, un moviment de transformació

social. En paral·lel, la comunicació comercial d'aquella època buscava ajudar a identificar les maneres de consumir que reflectissin aquests valors.

Però els desitjos dels consumidors són volubles i poden convertir-se en frívols i capritxosos, i com més inconscients són més manipulables. La discussió de si van ser els consumidors els qui busquen construir la seva identitat mitjançant el consum que practicaven o si va ser el desenvolupament del màrqueting el que els va oferir en safata l'oportunitat d'aspirar a una identitat adquirida no ens porta enlloc. El que és cert és que el fort desenvolupament del màrqueting que acompanyava l'arrencada econòmica d'aquelles primeres dècades va aconseguir vincular fortament noves identitats aspiracionals als productes. L'hiperdesenvolupament de la publicitat durant els anys 70 i 80 va desviar definitivament l'atenció sobre la complexa realitat polièdrica del consum i, mostrant només els beneficis del producte per a un consumidor individualitzat, aconseguia inferir els valors de la marca a la persona que la consumia.

En un període de temps sorprenentment curt, Espanya adquiria una estructura social equiparable a la dels seus veïns europeus. Una nova classe mitjana urbana sorgida per la vertiginosa modernització econòmica mostrava una creixent necessitat de consumir. Es va produir un intens moviment migratori de les àrees

### **LLIBERTAT RESPONSABLE**

Qualsevol acte de consum pot analitzar-se des d'una doble perspectiva: la llibertat i la responsabilitat.

D'una banda, el grau de llibertat que ha intervingut en la decisió del consumidor (fins i tot si ha estat lliure en la presa de decisió de consumir, ja que no consumir és també una opció). El consumidor pot veure coartada la seva llibertat per algunes limitacions pròpies que l'acompanyen com a subjecte consumidor i amb les quals se les ha de veure, per tant, en tots els seus actes de consum: limitacions econòmiques —es compra el que es pot pagar—; psicològiques —es compra per impuls, o cansat, o precipitadament—; de coneixements —no sap què és el més saludable, o sostenible, o adequat—, i també per limitacions pròpies de l'oferta a la qual accedeix —es compra del que hi ha disponible—. Per poc que hi pensem, comprovarem com l'aparent llibertat del consumidor no és plena, sinó que cada acte de consum es mou en una forquilla més o menys estreta de possibilitats. La llibertat es constitueix llavors com un ideal inassolible.

D'altra banda, també podem valorar el grau de responsabilitat amb el qual s'ha fet aquest mateix acte de consum. De nou, una reflexió ràpida ens revela la incòmoda veritat que consum i responsabilitat són realitats que només maridem de vegades.

La conciliació d'ambdós extrems, llibertat i responsabilitat, comporta un equilibri, sovint inestable, que ens defineix com a consumidors. L'empremta que deixa en nosaltres la manera que tenim de consumir (el que fa de nosaltres la manera com consumim, des de l'aspecte físic fins al moral) i l'empremta que deixem més enllà de nosaltres en consumir (en la nostra família, en la nostra societat, al nostre planeta) depèn en gran manera de la posició en què equilibrem llibertat i responsabilitat.



agrícoles cap al nord industrial, Madrid i Barcelona. Consumir es convertia en una dinàmica central de la vida, que eclipsava, i molt, altres camins per assolir la felicitat i realització personals.

L'increment dels salaris i les prestacions socials del nou estat de benestar oferien una capacitat més gran de despesa, democratitzant el consum i generant noves bombolles de consum superflu. Durant aquests anys, es magnificava el poder de la publicitat com a creadora de desig, però, en realitat, el veritable motor per crear noves necessitats en bucles infinits és el mateix ésser humà. De fet, la publicitat és una constant en tota la història de la humanitat per connectar una proposta de l'emissor amb la capacitat de somiar del receptor. La polèmica entre les necessitats autèntiques i les creades envaïa aquests anys tots els debats consumeristas.

### **Límits al consum**

Tres anys després del naixement d'Eroski, el 1972, el Club de Roma va descriure un possible escenari de col·lapse mundial al voltant de l'any 2100 a causa de l'exhauriment dels recursos del planeta. Potser va ser un joc alarmista, però el que sí que és cert és que va servir de toc d'alerta per obrir el debat sobre els límits al consum.

En aquells anys, de forma paral·lela a les aspiracions democràtiques i la lluita de classes, sorgien nous moviments socials com el feminisme, l'ecologisme, solidaritats amb el Tercer Món, un espai de mobilització ciutadana que aportava noves perspectives al debat consumerista i configurava un nou activisme al marge dels partits polítics, immersos ja a adquirir noves competències per a les batalles electorals. Aquests diversos moviments socials van anar fent eclosió en un gresol d'associacions, fundacions o organitzacions no lucratives, nous protagonistes de l'economia social amb la qual sempre hem mantingut una intensa i fructífera relació.

Entre 1983 i 1985, una gran sequera a l'Àfrica va provocar una greu situació de fam i morts massives entre la població d'Etiòpia. Les imatges que es van veure a la televisió enfrontaven la ja opulenta societat de masses amb les qüestions morals derivades de les asimetries entre altes cotes de consum superflu i la paupèrrima realitat de comunitats en altres zones del planeta que difícilment accedien a cobrir les seves necessitats bàsiques.

Els anys següents, i fruit d'una intensa relació amb múltiples organitzacions de l'economia social, vam ser pioners en la introducció a la botiga de nombroses campanyes per recaptar fons amb finalitats solidàries i d'ajuda davant emergències humanitàries. Igualment, aquesta va ser la primera gran empresa distribuïdora que va introduir de forma permanent gammes de productes certificats de comerç just.

Però, tret d'accions puntuals, articulades en campanyes que sí que tenen un ampli reconeixement i suport popular, en general, els consumidors d'aquests temps mostren un escàs interès per les conseqüències globals del seu consum, per conèixer les cadenes de producció, el seu efecte en els mercats de matèries primeres, el seu impacte en el Tercer Món. No és fins uns quants anys després, amb la irrupció de les economies emergents en la governança mundial i les dificultats per alinear uns objectius globals en relació amb la sostenibilitat ambiental i la lluita contra el canvi climàtic, que la ciutadania adquireix plena consciència sobre les qüestions ètiques i l'escassa sostenibilitat dels nivells de consum practicats en el primer món.

La qüestió de les desigualtats sempre ha tingut una dimensió global i una de local. El terme «quart món» neix a la dècada dels 70, però, igualment, no és fins uns quants anys després quan es tradueix en moviments ciutadans que busquen la solidaritat cap a persones de la nostra pròpia societat que queden excloses del progrés social. La primera campanya de donació d'aliments destinats a aquests col·lectius desfavorits que es va fer en la distribució espanyola va ser una iniciativa d'Eroski i el Banc d'Aliments de Bizkaia el 1996.

### **Ètica i normativa**

Durant aquests cinquanta anys, dècada rere dècada, la normativització ha anat envaint noves esferes tot entrant a legislar sobre qüestions mediambientals (mida mínima del peix amb la primera campanya de «*Pezqueñines*, no gràcies» el 1983, o la regulació sobre les bosses de plàstic d'un sol ús) o de consum saludable (Llei general de salut en matèria de publicitat de 2005, primers impostos sobre begudes ensucrades...). Durant les dues últimes dècades, l'ètica de la responsabilitat del consumidor ha estat progressivament condicionada pel desenvolupament d'un creixent cos normatiu.

L'ambició d'una transformació social basada en els beneficis agregats de la pràctica d'un consum conscient i responsable va ser progressivament substituïda per un compliment normatiu, potser més eficaç, però que restava consciència al consumidor com a força de transformació social. Els moviments consumeristes s'afebliren definitivament i els esforços dels diferents grups d'interès començaven a estar dirigits més cap a la consecució d'un marc legislatiu favorable als seus interessos que a influir en el comportament dels consumidors com una força de transformació social.

L'ètica de consum havia de tenir en compte, sens dubte, aquest marc regulador cada vegada més desenvolupat, però no podia conformar-se només amb això i el pensament consumerista va recórrer a una moral «avançada» que fos més exigent que la normativa, fins i tot arribant a conformar l'avantsala per a posteriors noves regulacions. En aquest nou context, els òrgans consumeristas d'Eroski, impulsats pel mateix Consell Rector de la cooperativa, sempre



Trobadades Europees de Consum el 1982.

han buscat avançar-se a futures normatives assumint nous compromisos amb els consumidors, alguns dels quals acabarien posteriorment inserits en un desenvolupament legislatiu.

D'altra banda, el procés de globalització va ser impulsat des de mitjans dels 80 amb noves polítiques neoliberals que van desenvolupar un nou dret internacional que regulava les activitats econòmiques per tal d'afavorir el comerç d'arreu. En paral·lel, els organismes internacionals emetien nombroses recomanacions i codis de conducta fins a arribar a constituir un cos de dret «tou» que apel·lava a l'autoregulació dels mateixos agents de mercat en qüestions laborals i ambientals.

En conseqüència, en les dècades de 1990 i 2000 es va produir un fort impuls de la nostra responsabilitat social empresarial (RSE). Els sòlids precedents desenvolupats en les dècades anteriors des d'una missió consumerista aviat es van actualitzar a les noves formes de gestió de l'RSE. La Fundació Eroski es va crear el 1997 per traslladar programes de divulgació i sensibilització social més enllà del perímetre de la cooperativa d'origen, com una capa afegida a la labor editorial que es feia des de la revista *Eroski Consumer*. I de manera paral·lela, es van renovar les formes de comunicació amb el llançament del programa «Idea sana» impulsat per Eroski i la Fundació Eroski entre 2003 i 2007. El 2004, vam ser un dels quatre-cents representants socials en l'àmbit mundial que es van reunir a Nova York per impulsar el Pacte Mundial de Nacions Unides en matèria d'RSE.

Amb el temps, l'impuls consumerista cap a la recerca d'una moral avançada que se situés més enllà dels estàndards legals, es va anar convertint en un model de gestió que buscava

## LES CREENCES QUE CONSTRUEIXEN EL NOSTRE MÀRQUETING

No tria lliurement qui manca de les distincions conceptuals necessàries per fer-se càrrec de les possibilitats que integren el seu horitzó d'expectatives. No és responsable qui aprofita la manca d'informació del consumidor per distorsionar-ne l'elecció en el seu propi benefici. Sobre aquestes dues creences s'assenten cinquanta anys d'incessant dedicació d'Eroski a la formació dels consumidors, però també una manera molt específica de considerar el mateix ofici de distribuïdor.

Si analitzem el dilatat recorregut del nostre màrqueting, veurem que es vertebrava sobre aquestes bases. Unes mostres breus:

- Etiquetes, anuncis, fullets... han de comunicar dades rellevants, amb informació clara i completa. No en falten exemples: l'ús de la informació en quatre idiomes, o l'etiquetatge basat en un semàfor nutricional, dispostat en el frontal dels productes, amb tipografia destacada i amb un senzill i cridaner codi de colors que busca, abans de tot, ser clar.
- La creació constant de campanyes informatives (com l'assessoria en la compra de joguines, dissenyada amb criteris purament pedagògics, que durant gairebé dues dècades va acompanyar el període nadalenc).
- La renúncia a un màrqueting exclusivament basat en l'emotivitat. La compra per impuls, pròpia d'un consumidor excitat, que cedeix a les temptacions de l'aquí i de l'ara, no és una compra lliure, ni és la que ha de preconitzar una cooperativa de consum. La tensió que això representa a curt termini (el recurs a l'emotivitat i a la venda per impuls són una tecla temptadora) es resol, a llarg termini (i aquesta perspectiva ens contempla ara, cinquanta anys després), en una posició diferent, coherent, i en uns ciutadans millor preparats per encarar la seva faceta de consumidors.

estratègies d'innovació contínua que constituïssin un eix de diferenciació en un mercat cada vegada més competitiu. Les dècades de 1990, 2000 i 2010, fins avui, constitueixen un període en el qual se succeeixen diferents iniciatives en relació amb la promoció d'una alimentació equilibrada i uns hàbits de vida saludables i sostenibles, que han permès aconseguir importants certificacions i reconeixements (com, el 2008, el Premi Naos, impulsat per l'Agència Espanyola de Consum, Seguretat Alimentària i Nutrició, AECOSAN).

## Ètica i segmentació

La crisi econòmica de 1993, amb taxes d'atur superiors al 24%, va provocar una forta contracció del consum. Després de la caiguda del mur de Berlín i la guerra del Golf, en un món canviant, la por al futur s'apoderava dels consumidors. Després de successives devaluacions monetàries que van evitar haver d'abordar canvis dràstics en l'estructura productiva i millores disruptives de la competitivitat, l'economia espanyola va tornar a una nova etapa de creixement econòmic a partir de 1996, palanquejat per la privatització d'empreses públiques i amb el sector de la construcció com a principal motor per a la creació d'ocupació.

Durant la dècada següent, l'economia tornava a créixer per damunt de la mitjana europea al mateix temps que



Idea Sana, campanya de Comerç Just als hipermercats Eroski el 2000.

augmentava l'endeutament de les famílies i el consumidor es feia més individualista a la recerca de respostes més plaents i immediates. L'ètica del consum adquireix progressivament un enfocament més pròxim a l'ètica de l'interès propi.

Des d'aquesta realitat d'una societat més hedonista, Eroski aborda una reflexió estratègica i es fixa com a objectiu contribuir a aconseguir cotes més altes de salut i benestar per a un nombre més gran de consumidors, una visió renovada sobre la qüestió ètica del consum que aprofundia en una ètica de caràcter utilitarista. Accelerem en aquesta dècada un camí de transformació progressiva de la distribució impulsant iniciatives avançades per contribuir a un estil de vida més saludable i sostenible: etiquetatge nutricional amb el sistema semàfor, eliminació dels greixos vegetals parcialment hidrogenats en aliments i eliminació de parabens i triclosan en productes cosmètics... Busquem aspectes que constitueixin un atribut diferencial, rellevant i apreciat pel consumidor i els desenvolupem amb polítiques específiques de manera més significativa que els nostres competidors en un mercat de complexitat creixent.

## SENT JUSTOS

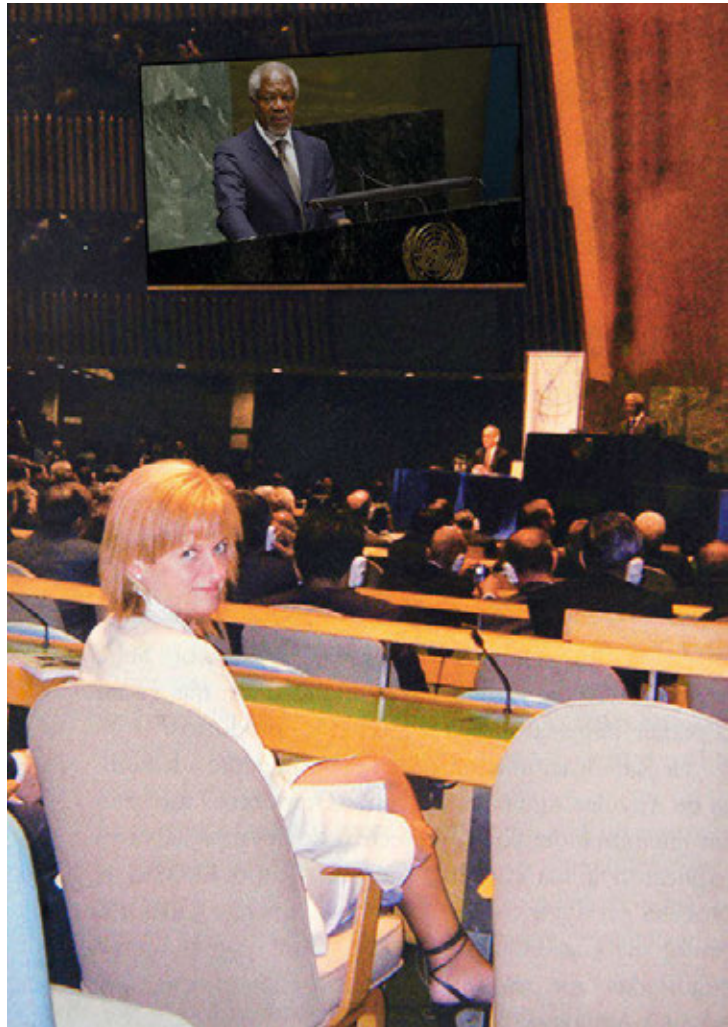
Quants de nosaltres hem reflexionat sobre les condicions socials dels qui han cosit la roba que ara portem o la pilota de futbol amb què juguen els nostres fills o sobre les emissions del cotxe que avui conduïrem a l'hora de triar comprar-los? A Eroski sempre hem cregut que això s'ha de corregir, i hem treballat per elevar l'estàndard d'exigència en tots els camps que impacten en el consumidor o en l'entorn: seguretat alimentària, salut, ambiental, social. Per això, entre altres coses, vam ser de les primeres empreses de distribució a tenir una Direcció de Responsabilitat Social, i vam ser membres fundadors del Pacte Mundial de Nacions Unides i del seu Comitè Executiu durant diversos anys.

Hem impulsat històricament el coneixement i la comercialització de productes de comerç just. De fet, som un dels pocs distribuïdors autoritzats per a la venda de productes de comerç just amb les nostres marques.

Fa gairebé dues dècades vam aconseguir la certificació SA 8000. És l'estàndard més exigent pel que fa a condicions de treball en la cadena de valor que qualsevol distribuïdor ha incorporat al nostre país; i vetlla per la correcta gestió de les condicions de treball tant dels treballadors propis com dels de la plantilla de la resta d'integrants de la cadena de valor, que inclou subcontractes i proveïdors. L'homologació de proveïdors integra els principis de la SA 8000 (absència de treball infantil, absència de treballs forçats, absència de discriminació per raó de sexe, religió, origen, ideologia...), garantia de la seguretat en el treball, respecte a la llibertat d'associació dels treballadors, control d'horaris i control de remuneració, entre altres factors. El procés de vigilància implica la constant auditoria certificada amb tercers independents de proveïdors i contractes. L'existència d'un Comitè Ètic, en dependència directa de la Presidència d'Eroski, i del corresponent Manual de Gestió Ètica, completen el sistema.

Una nova societat marcada per l'hedonisme s'estructurava amb la segmentació per afinitats o identitats, i generava unes aspiracions i drets en funció del segment que cada col·lectiu semblava ocupar en el mercat. Aquesta creixent segmentació del mercat afegia una complexitat en la qual tots els consumidors havien de ser considerats interlocutors vàlids. Una nova ètica de consum exigia tenir en compte els seus interessos amb mecanismes de participació efectiva. Tots els segments de consumidors, per diversos o minoritaris que poguessin semblar, es constituïen com a interlocutors legitimats per exposar els seus punts de vista i ser tinguts en compte, al costat de la resta d'agents que configuraven el mercat. Com a cooperativa de consum, ens sentíem apel·lats a l'escolta per a la presa de decisions i la definició de les nostres polítiques comercials relacionades amb el foment d'una alimentació més saludable i sostenible.

En aquest procés de fragmentació progressiva del consum en les dècades de 1990 i 2000, desenvolupem un nou enfocament inspirat en l'ètica del diàleg. A partir d'una identitat com a cooperativa de consumidors i treballadors, assumim que una política relacionada amb l'ètica del consum només pot estar legitimada mitjançant un diàleg amb tots els agents i afectats. En conseqüència, obrim nous canals de participació dels



Eroski a l'ONU durant  
la presentació del Pacte Mundial  
el 2004.

consumidors que orientin la definició de les polítiques comercials. Més enllà de la participació formal dels socis consumidors en els òrgans de govern corporatiu de la cooperativa matriu del Grup Eroski, i de forma alternativa a la lògica de les investigacions de mercat que buscaven intuir les decisions futures dels consumidors amb el simple objectiu de maximitzar el benefici o minimitzar els riscos, els Focus de Consumidors que s'inicien a partir de 2003 representen l'obertura de nous canals de diàleg amb consumidors en un mercat que avança ràpidament cap a la hipersegmentació.

Per tant, la qüestió de l'ètica del consum en la societat en transició al segle XXI es basava en una ètica racional de caràcter utilitarista que buscava cotes més altes de salut i benestar per a un nombre més gran de persones, combinada amb una ètica dialògica que buscava el

consens intersubjectiu entre els diferents agents involucrats. Amb aquesta reflexió de fons, llancem l'eslògan «Contigo» el 2007, que segueix vigent.

Així arribem a l'era digital, en la qual el dret a la intimitat adquireix una dimensió radicalment diferent en l'ètica del consum. La tecnologia de gestió de dades és propietat dels oferents i els demandants resulten simples usuaris que paguen amb les seves pròpies dades la gratuïtat de l'ús d'aquestes eines. En aquest context, més enllà de la Llei de protecció de dades de 2018, els requisits legals de la qual es compleixen des del llançament d'Eroski club quatre anys abans, les dinàmiques internes fixades durant les dues dècades precedents per a la recerca d'una moral avançada, ens fan abordar amb antelació una reflexió interna que ens proporciona criteris deontològics donada la velocitat de les noves possibilitats tecnològiques en la gestió de dades.

Amb la revolució digital, el consumerisme del segle XXI ja no actua conforme a una ètica axiològica, sinó conforme a una realitat funcional individual. No es fixa finalitats col·lectives, sinó que cada individu tria els seus propis valors individuals (salut, sostenibilitat ambiental, justícia social...) que inspiren un model de consum responsable. Les noves tecnologies de la informació permeten accelerar els mecanismes de mercat, respectant i coordinant totes les diferents opcions individuals, creant sinergies com mai abans entre beneficis individuals i col·lectius. Noves possibilitats que apel·len a una profunda aspiració humana per la qual una persona no desitja tant pertànyer a un col·lectiu com destacar la seva pròpia individualitat.

En aquest nou context social, el 2018 vam renovar els compromisos d'Eroski per la salut i la sostenibilitat. Són deu compromisos que declaren de manera anticipada els avenços als quals es compromet Eroski per als pròxims anys en tots dos eixos: tenint la salut com a valor principal per a l'àmbit individual i la sostenibilitat per al col·lectiu. Felices, sanes o realitzades són les persones. Sostenibles són els col·lectius. Aquests deu compromisos amb els consumidors estableixen un nou marc moral avançat com un element de diferenciació en el mercat. El repte al qual ens enfrontem és arribar amb aquest missatge a públics que viuen en l'era de l'excés d'informació, en la qual, paradoxalment, els sistemes de recerca i personalització a internet fan per nosaltres la feina de seleccionar la informació que hem de llegir, o que més ens pot interessar, en funció del nostre perfil i comportament històric, la qual cosa pot fins i tot limitar l'opinió que construïm al voltant de qualsevol matèria i, per tant, la capacitat per prendre decisions d'una manera lliure i amb coneixement. Si aconseguim ser rellevants per al consumidor, enfocant els missatges de valor cap al benefici de cadascú, cap al que en realitat afecta i més li importa a cadascú, és a dir, la seva qualitat de vida, tindrem opció de tocar la raó i l'emoció dels milers de clients que ens visiten cada dia i contribuir al fet que sentin el consum responsable com un plaer conscient.



En el segle XXI, als consumidors els manca una cohesió (si alguna vegada la van tenir) i la seva única meta com a col·lectiu és que es respectin els seus drets. No configuren una classe, sinó que en funció d'una àmplia varietat d'estils de vida, flexibles i entremesclats, unes persones s'agrupen temporalment de forma poc cohesionada i amb interessos diversos. En canvi, el seu interès privatiu els mobilitza i sense comptar amb una cohesió estructurada, en la nova societat de la informació són capaços de mobilitzar-se individualment fins a assolir ràpidament una dimensió com a ciutadans econòmics que poden arribar a reconfigurar radicalment la part oferent del mercat en un temps rècord.

En una època com l'actual, en què les fronteres de la rigorositat es dilueixen entre opinions, informacions, dades, interessos, publicitat, i en la qual ens enfrontem a reptes —com els ambientals— que exigeixen assumir comportaments ètics individuals en l'àmbit col·lectiu, triar després de comprendre continua sent un gran repte per a un consum responsable. Avui, cinquanta anys després, continua vigent el debat que la llibertat d'elecció exigeix no només la capacitat per decidir, sinó també informació rigorosa sobre les diferents opcions i les seves conseqüències.

En aquestes cinc dècades de vida hem après que la gestió empresarial des de l'ètica necessita un temps diferent, necessita projectar-se al futur a partir del que som, del que vam ser i del que volem ser. La gestió des de l'ètica necessita equips que se sentin responsables d'una missió transcendental i, alhora, requereix una concreció final inserida en el compte de resultats. Comptem amb un model organitzatiu capaç de fer-ho perquè entenem que el benefici econòmic és un mitjà, no la finalitat de la cooperativa de consum. És aquesta, en definitiva, una qüestió de convicció: la dels qui ens preocupem i volem facilitar a la societat una millor qualitat de vida.

### ELS 10 COMPROMISOS D'EROSKI

Quan vam néixer vam respondre a unes necessitats socioeconòmiques concretes que han anat canviant al llarg d'aquests cinquanta anys. I nosaltres amb elles, en permanent adaptació a allò que la societat demanda.

Els nostres actuals deu compromisos per la salut i per la sostenibilitat són aquesta resposta, i no és d'ara: des de sempre i per al futur, avancem en el que de veritat importa al consumidor. Som així. Des del principi, creiem que la botiga és el lloc des d'on podem impulsar una bona alimentació i un consum més responsable.

1. Implicar-nos en la seguretat alimentària.
2. Promoure una alimentació equilibrada.
3. Prevenir l'obesitat infantil.
4. Atendre les necessitats nutricionals específiques.
5. Afavorir un consum responsable.
6. Oferir més productes locals.
7. Facilitar menjar bé a bon preu.
8. Actuar amb claredat i transparència.
9. Cuidar-nos com a treballadors.
10. Impulsar un estil de vida més saludable.

# Consumir diferent, comprar millor

Jesús Soria

Periodista expert en consum, director del programa  
«SER Consumidor»

**M**irar pel retrovisor permet veure molt millor el que passa per davant... Veure la nostra situació fa vint, trenta, cinquanta anys facilita una valoració més encertada del que tenim i gaudim ara mateix. Per exemple, comparar la vida d'avui amb aquella no tan llunyana sense mòbils, sense microones, amb poca roba, sense tanta mobilitat, sense menjars precuinats, sense targetes de crèdit, sense internet... Hem passat de les cuines de butà a les d'inducció, del 600 al cotxe elèctric i aviat a l'autònom, del menú turístic als menús que et porten a casa en uns minuts, del menjar casolà a la nevera plena d'ultraprocessats, de la botiga de la cantonada a poder comprar a la nit des de casa. Del consumidor acovardit, sense drets, a un consumidor amb molts mecanismes a la seva disposició —malgrat que insuficients encara—, responsable, exigent i reivindicatiu, capaç de plantar-se en un jutjat per reclamar uns euros a una gran companyia.

D'un consumidor que pensava que l'acte de la compra és simple, intranscendent, rutinari, a tot el contrari: cada vegada més conscient de la seva importància. Sempre hem cregut que a l'altre costat de les

compres, darrere els prestatges, d'una fruita, d'una roba o d'un mòbil no hi havia res més. Ens equivocàvem. Cada vegada som més conscients que les nostres decisions són importants: no és el mateix comprar uns aliments o uns altres, una roba i no una altra, uns electrodomèstics, un cotxe, fins i tot contractar una companyia elèctrica o una altra... Aquestes decisions tenen conseqüències en el medi ambient, en la supervivència de certs col·lectius de treballadors, en el seu maltractament o no, en la viabilitat de l'agricultura sostenible de petits agricultors i ramaders, fins i tot en la supervivència de certes màfies o de l'exploració infantil... Per això moltes persones ja no compren sense preocupació, sense reflexionar, només en funció del preu o dels gustos personals. Miren el que hi ha al darrere. Abans no teníem tant on escollir, ni préssecs fora de l'estiu, ni samarretes a tres euros, ni cotxes de baix consum, ni frigorífics eficients o colònies i vambes falsificades procedents de l'exploració humana o, fins i tot, sabates o tèxtil fabricats per nens i nenes. Ara tenim més informació i podem decidir de forma més responsable.

Això no significa que sigui una pràctica generalitzada ni que ens ho posin fàcil. Per exemple, el 64% dels consumidors no saben llegir correctament les etiquetes dels aliments: són encara confuses, escasses, enganyoses, quan no els manquen les dades suficients per poder fer una compra crítica. No és casualitat. Però es van corregint coses, perquè cada vegada hi ha més moviments que ho propicien. És el cas de la vida *low cost* a la qual ens arrossegueu, que enlluerna i que molts acaricien per aquesta moda que ens han inculcat d'«un sol ús», de fer servir i llençar; comença a tenir molts detractors. I fins i tot s'està obligant moltes indústries a canviar vells i vergonyosos mètodes de producció. A més a més, saben que molts consumidors es proposen cada dia comprar de forma ètica, responsable, sostenible. No són pocs els que ja s'han proposat acabar amb els plàstics a casa seva i mai admeten una borsa d'un sol ús, al marge del que diguin els governs de torn; opten per cotons «responsables» sabent que produir una simple samarreta de cotó tradicional requereix 2.700 litres d'aigua i que només el 2% es fabrica amb criteris responsables; o esgoten al màxim els seus mòbils, ordinadors i televisors perquè saben les tones i tones de residus tecnològics que generem i que van a abocadors incontrolats de països desfavorits, que la seva contaminació acaba en els òrgans vitals dels africans que

hi treballen, com el cobalt, l'arsènic, el níquel... O els que no volen saber res d'aliments procedents de milers de quilòmetres de distància, ni de pesca poc sostenible i fora de temporada, ni de roba tan barata com tacada d'explotació, ni de colònies o vambes falses procedents de les màfies... més roba procedent del reciclatge, més roba de segona mà, més productes de temporada, de proximitat. Més vida, en definitiva, al teixit productiu local. Més proximitat, més frescor, més qualitat.

És veritat que també moltes empreses estan cada dia més implicades en aquest canvi de bones pràctiques, amb la sostenibilitat, però no és menys cert que alguns segueixen venent la seva responsabilitat social corporativa (RSC) com una parcel·la més del màrqueting: com els qui durant dècades han utilitzat els «eco», «saludable», «sa» o «sense» de forma purament comercial.

Són els que avui, però sobretot demà, xocaran cada vegada més amb moviments de consumidors, ONG, associacions ecologistes, fins i tot legisladors que els porten a canvis importants: cap a la fabricació de tèxtil en condicions de no explotació en molts països, l'enfortiment del comerç just, l'eliminació dels abocadors tecnològics, l'eradicació de l'obsolescència programada... Es lluita contra les greus conseqüències de la globalització, perquè no oblidem que les grans cadenes de roba ens han portat a un

mercat de gènere barat que té altres connotacions perilloses: roba de baixa qualitat, a molt bons preus, que «conviden» l'usuari a comprar compulsivament. Estem en la perillosa tendència de canviar els dissenys cada poc temps, que prospera per aquest fenomen «trampós» i engrandit a les «perilloses» xarxes socials de molts *influencers*, encarregats de recordar insistentment —d'això viuen— que el que es va comprar fa dues setmanes ja és vell... No són precisament els que pensen en el malbaratament d'una indústria tèxtil que és la que més aigua malgasta... Això sí, saben que el que està tan bé de preu és gairebé irrenunciable.

Hi ha un perfil de consumidors que cada vegada tenen més clar que el consum responsable no és només consumir altres coses, sinó també comprar millor. Que reciclar envasos, plàstics, vidre i molts altres objectes quotidians és donar un respir a la biodiversitat, al medi ambient, al planeta i, també, anar contra els caducs i perillosos abocadors incontrolats. Que una cosa tan simple com portar sis llaunes al contenidor groc és l'equivalent a «evitar» que un cotxe estigui deu minuts expulsant fum pel tub d'escapament. Que cal posar-se del costat de l'anomenada «economia circular», la necessitat d'erradicar de les nostres vides aquesta «ganga» que per a alguns és comprar, fer servir i tirar, i imposar que els productes ens durin el màxim temps

possible, que tinguin més d'una vida. En definitiva, no deixar-nos arrossegar per les tendències, pels propòsits dels qui viuen del nostre descontrol, el negoci dels quals és, precisament, el consumisme.

I per això és molt important saber el gran poder que tenim. Per exemple, últimament s'ha posat de moda, per raons no gaire explicades i confuses, embolicar amb plàstics fruites i verdures. Fins i tot trossos de fruita pelada embolicada en plàstic llestos per obrir i menjar. És tan senzill com no comprar-ho...

Però no és senzill, hi ha molts interessos en joc. Hi ha fins i tot els qui pensen que això de comprar menys, d'una altra manera, ser més exigents, no és fruit del canvi: és el resultat de la crisi. I que s'acabarà. Crec que no. No hi ha marxa enrere. Molts usuaris han descobert el camí del malbaratament absurd, les compres amb cap, amb criteris pràctics, però també amb responsabilitat social. Les eines informàtiques que tenim avui no les hem tingut mai i ens permeten rebaixar la factura del cistell, de les altres compres, comparar, estar més informats, fins i tot conèixer l'empremta de carboni de les nostres adquisicions. La vida ens està portant i ens portarà per un camí molt més auster, però sense deixar de treure el màxim partit a tot, en aliments, tecnologies, en la manera de vestir, de viatjar, en el consum de tota mena de béns i serveis. Som

plenament conscients que ens ho imposen gairebé tot: els colors de la roba, l'amplada dels pantalons, el gruix dels televisors, els mòbils carregats de coses que no utilitzem... Que comprem més: comprar milers i milers de televisors gegants per veure un mundial de futbol; canviar contínuament de mòbil; que cada dos o tres anys estrenem cotxe amb ofertes temptadores. I sabem que el calçat ja no es repara; quan s'espatlla un petit electrodomèstic, és més barat comprar-ne un de nou que reparar-lo; els mobles són de fer servir i esperar el canvi de tendències següent; la roba dura unes quantes rentades i per això se'n fabrica un 60% més que fa només quinze anys; les xifres de desaprofitament d'aliments mai s'han donat a conèixer... Tenim planeta per a tanta barbaritat? Com va dir Miguel Delibes: «L'home d'avui usa i abusa de la natura com si hagués de ser l'últim inquilí d'aquest desgraciat planeta, com si darrere d'ell no s'anunciés un futur».

Són molts els que pensen que al ritme de consum actual en no gaires dècades es necessitarien tres planetes. Que no podem suportar aquest ritme de compra de roba, d'electrodomèstics, d'envasos, de llaunes, d'ampolles... Hi ha fins i tot la possibilitat que en unes dècades els mars tinguin més residus plàstics que peixos... per això anem cap a l'economia circular, de l'altra vida de les coses i per això és insostenible que els

mòbils durin divuit mesos, que diàriament es rebutgin mig milió de mòbils al món, que només una mínima part dels aparells electrònics es reciclin, o que el 80% de l'empremta de carboni dels productes electrònics es generi en la fase de fabricació. «Alertes» que ens han de portar a una altra manera de pensar, de comprar, i també a les famoses tres «R»: reduir, reciclar i reutilitzar. Un exemple el trobem als Estats Units, on més de la meitat dels estats obliguen les escoles i institucions oficials a comprar productes reconduïts... Per això pren més força cada dia l'economia col·laborativa: té sentit que utilitzem un cotxe cada dia només uns minuts i quinze dies a l'estiu, o per fer un volt els caps de setmana?

Però no ens fustiguem. Molts estudis ja demostren que els usuaris som cada vegada més conscients dels nostres «pecats». Que hem de sortir del camí que ens han traçat les indústries, les empreses, fins i tot les altes esferes de la política, més pendents de la complaença amb els grans poders econòmics, els més potents *lobbies*... I, sobretot, que els consumidors tenim el gran poder de canviar les coses: podem fer que unes triomfin i que unes altres siguin un fracàs.

Per això m'atreveixo a dir que hi haurà un canvi bastant radical cap a consumidors molt més crítics, solidaris i exigents. Un consumidor més responsable, que pensi en la importància de les seves decisions en

la sostenibilitat, apostarà, per exemple, pels productes dels horts d'un entorn pròxim i el caríssim —en preu i emissions— esnobisme de les picotes fora de temporada serà testimonial. Tornarem a comprar moltes coses a granel, i evitarem d'aquesta manera molt malbaratament de tota mena de productes a l'armari o a la nevera. Els aliments ultra-processats, que tanta relació tenen amb els nostres actuals índexs d'obesitat i sobrepès, que afecta dos mil milions d'adults a tot el món, seran molt més residuals. Les botigues físiques aniran deixant pas a «súpers» molt més petits, on probablement conviuran una part presencial més petita i una mena de magatzem on els usuaris recolliran el que prèviament han comprat i pagat per internet, un tipus d'operació que serà molt habitual. Moltes compres es faran directament des del mòbil, amb «assistents» a les noves botigues que ens orientaran i aclariran dubtes sobre certs productes: i, en hores, ho tindrem a casa. Tindrem electrodomèstics que sabran quins són els nostres productes estrella, ens avisaran del que falta, del que necessitem, de les ofertes... i fins i tot compararan per nosaltres!

El peix portarà etiquetes de colors que permetran al consumidor escollir amb consciència: si el peix és de caladors sostenibles, si prové de zones de pesca sobreexplotades... Aviat veurem l'arribada d'aliments fets en impressió 3D per cobrir les necessitats

personals de cadascú en funció de la nostra genètica, molts de procedents d'algues marines; s'imposaran la nutrigenòmica i nutrigenètica marcades per la macrobiòtica de cada persona; arribaran els «menjars actius» que faran la funció de certes substàncies que «recompensen» el nostre cervell, actualment en aliments poc saludables. Veurem càpsules al plat en lloc d'amanides, carn o peix? No tant, però sí que hi haurà càpsules dissenyades per a cadascú, que complementaran les carències personals de cada individu; igual que hi haurà cosmètica adaptada a les característiques de la pell de cada persona; els plàstics seran biodegradables i comprarem peces de cotó, però només si està certificat com a ecològic. I altres productes, com ulleres, jaquetes o pantalons procediran del reciclat de xarxes de pesca, d'ampolles o taps de plàstic; a tots els recursos se'ls traurà el màxim profit. Optarem per calçat i altres utensilis que es degradin en qüestió de setmanes; l'etiquetatge de molts productes serà molt més transparent i posarà l'èmfasi en criteris de l'empremta ecològica, la producció sense perjudicar el medi ambient, la durabilitat...; la reutilització de la roba de segona mà es farà un lloc important; deixarem de mirar malament els aliments «lletjos», els envasos intel·ligents ens ajudaran a optimitzar la vida dels aliments; el principal criteri per comprar un cotxe seran els seus nivells de

contaminació, el consum d'energia: substituirà el que ara és l'«extra» seguretat; en els electrodomèstics s'imposaran criteris de venda com consum d'energia, durabilitat i possibilitats reals de reparar l'aparell, que estaran perfectament reflectits en l'etiqueta; predominaran els etiquetatges que ens permetin saber si els materials emprats en la fabricació de certes tecnologies es troben, o no, fora de zones de conflicte, si les condicions de treball són dignes; és a dir, donarem suport a aquelles marques que es distingeixin per fer productes més sostenibles; l'obsolescència programada estarà durament castigada en el Codi Penal; fins i tot la producció de certs béns, com el paper higiènic, haurà de ser transparent i evitar l'explotació d'àrees crítiques de grans

bosc del nord d'Europa, a Suècia, Finlàndia o Rússia, on ara es talen milions d'arbres en boscos protegits, és a dir, convertirem quelcom efímer en vital per al medi ambient; les energies netes —en molts casos per a autoconsum— seran el nostre pa de cada dia a les llars, amb mecanismes per controlar la nostra despesa d'energia i oblidar-nos de dècades en les quals cada any malbaratàvem fins a set mil milions d'euros per tenir contractada energia excessiva; la domòtica serà present a moltes cases, ens facilitarà la compra *on line* i gestionarà eficaçment la nostra despesa a casa tant de llum com d'aigua, i fins i tot les companyies elèctriques tindran com a criteri principal de venda l'«eficiència». Tot això és el que ve... O no!

# 3.2

## Jo, Plaer, Ara

**Ana Cuevas**

*Directora del Mix Comercial*

**Amable Galache**

*Director d'Innovació (2015-2018)*

**Ainhoa Oyarbide**

*Directora de Màrqueting de Marca*

*Conseqüentment, qui segueix el plaer es manté virtuós,  
i també aquells que anomenes amants del plaer  
són amants del que és bo i amants de la justícia,  
i cultiven i mantenen totes les virtuts.*

**Cassi a Ciceró, gener de l'any 45 abans de l'Era Comuna**

---



**E**l plaer i l'hedonisme com a tendència de consum actual apareixen en pràcticament totes les investigacions socials i de màrqueting. Més enllà de l'etimologia de les paraules, que sempre ajuden a contextualitzar una reflexió, pensem en un particular sistema que ens acosta al conjunt de palanques o activadores de les decisions de compra dels consumidors. Especialment quan les basen en el plaer obtingut.

Plaer, procedent del llatí *placeō, placere* ('agradar').

Hedonisme, del grec, format per *hedone*, que significa 'plaer', i el sufix -isme, que expressa 'doctrina'. L'etimologia grega és molt més reveladora, ens permet entendre l'hedonisme com una doctrina filosòfica que situa el plaer com el bé suprem de la vida. Fixem-nos en aquest sufix perquè ens porta a abordar la reflexió des d'un aspecte pràctic, obligant-nos a buscar aquesta «guia» o «sistema» que ens ajudi a entendre i activar les decisions de compra del consumidor actual de manera que la relació amb els nostres clients es mostri superior a altres, preferida per ells.

En aquests dies costa trobar un estudi o investigació que, buscant les noves tendències de consum, no ens parli del trinomi naturalitat-practicitat-plaer.

En molts estudis, la naturalitat es divideix en la recerca dels productes, hàbits, serveis i experiències que ens ajuden a cuidar-nos físicament i mental, i en el compromís amb la millora del nostre entorn. Realment poden tractar-se com dos interessos: la preocupació per la salut i la preocupació per la sostenibilitat.

La practicitat s'ha d'entendre com la necessitat dels consumidors que les coses siguin més fàcils. Per a moltes persones l'estil de vida actual implica un exercici difícil i estressant. La distribució s'identifica amb aquells que senten que la vida ens exigeix massa. Aquest és el món de les solucions, de la tecnologia, de les comunitats d'usuaris, dels productes *ready to go*, dels productes d'un sol ús, del «'ho porto a casa», en un sol clic, els comparadors de preus, etcètera.

I el tercer vèrtex, el plaer, que potser és un vèrtex o potser envolta la resta dels elements... Perquè si no ens agraden, no farem servir les coses naturals més enllà dels moments de consciència real del benefici (com una pastilla per a la grip) i si no ens satisfan, les pràctiques rarament seran una verdadera solució (com uns canelons al microones amb un sabor poc agradable).

Més endavant tornarem sobre aquesta idea d'aspecte hedonista, però ara bussegem sobre la mera tendència plaer i totes les seves arestes. Com podem classificar o aprehendre el que els consumidors busquen en la satisfacció de les seves necessitats i desitjos?

- Sentim plaer quan ens cuidem i cuidem els altres.
- Sentim plaer quan ens donem un caprici, quelcom que per a nosaltres surt de la quotidianitat, que gaudim poques vegades: el desig, el luxe, els productes gourmet o els que, en obtenir-los, ens donen prestigi.

- Sentim plaer quan el que experimentem amb els productes o serveis ens acosta a la indulgència. Em mereixo aquesta petita transgressió, no passa res... o sí, en alguns consumidors la mera transgressió i la sensació de risc produeix plaer.
- Sentim plaer quan la nostra opinió importa, quan sentim que podem influir en els altres per ajudar-los i recomanar-los. En alguns casos, poden haver-hi altres interessos obscurs. És el plaer de participar.
- Sentim plaer quan sentim seguretat, quan tenim confiança en els altres, ens agrada la transparència, l'accés a la informació, l'honestedat. A uns ens agrada que ens ho expliquin i altres preferim buscar la informació.

El plaer, per exemple, com una experiència alimentària que aportí un moment únic i memorable. Volem divertir-nos, ens agraden les noves experiències, el que és diferent i la recerca d'altres estats emocionals (felicitat, relaxació, excitació, por, risc, desafiament, superació, competició, triomf, èxit, poder...) i tot això forma part de la manera com consumim productes, serveis i relacions. I ho diem bé: productes, serveis i relacions. Perquè consumim relacions vinculades en la majoria dels casos a productes i serveis. Busquem estar amb els altres amb algun propòsit comú i passar-ho bé, participar, compartir, recomanar, deixar-nos influir i influir en altres.

Les noves tecnologies estan afavorint una cultura participativa al voltant de l'alimentació i altres productes de consum. Mitjançant la participació, els consumidors poden opinar, aprendre i influir en els gustos i en les demandes de noves solucions. La cocreació: un consumidor és tot menys passiu. Un exemple de l'empenta de la participació entre consumidors es troba en les plataformes de consum col·laboratiu.

Els consumidors volen productes, empreses i marques que siguin més obertes, honestes, empàtiques, generoses i fins i tot divertides. Busquen productes amb els quals puguin identificar-se i que la relació entre el producte o la marca es basi en la confiança i la transparència. Prefereixen estar amb aquelles empreses que comparteixen o estan *on line* amb els seus valors personals.

En un altre ordre de coses, encara que parlem de consumidors, tenim al davant un ampli mercat amb infinits consumidors, que són individuals, que gaudeixen de manera diferent, que donen un significat particular a l'hedonisme (el seu plaer) i, a més a més, ho fan de manera diferent segons el moment o segons amb quina marca o productes es relacionen. Empren infinites expectatives i saben que volem arribar a ells i ens diuen, ens exigeixen, com.

Però sí que hi ha una màxima que els acull a tots i sobre la qual les empreses comencem a treballar: totes aquestes persones fan el que els ve de gust. Compren quan volen, el que



Fruiteria de l'hipermercat Eroski Zarautz el 2011.

volen, com volen i paguen el que volen. Tingues per segur que ho volen ara i assegura't que no ho ofereixes a un altre, perquè se sap i se sent exclusiu.

Per això, les segmentacions o les microsegmentacions ja no serveixen. Totes les empreses avancem en la personalització o individualització de l'oferta. L'hedonisme adquireix formes personals.

En aquesta etapa en què la transformació digital de la societat, de les empreses i dels consumidors ens permet noves accions, tenim l'oportunitat de reconfigurar aquest subjecte abstracte de l'hedonisme i portar-lo al que és accionable per millorar la satisfacció dels clients. Ara en coneixem els desitjos, els de cadascun, perquè volen compartir-los perquè les noves solucions siguin el que esperen. I es mostren més accessibles que mai, volen i poden relacionar-se amb les empreses amb l'expectativa que millorem la proposta de valor. Entendre què els fa feliços i poder donar-los-ho de manera exclusiva és el repte.

Tornem al trinomi naturalitat-practicitat-plaer. És el plaer una tendència actual o és la tendència? Dit d'una altra manera, és el que dona sentit a la resta? És la recerca del bé suprem el que dona sentit a la resta de tendències? Ara sí que podem abordar la idea d'embolcall hedonista, més enllà del triangle de tendències.

I lluny de creure que l'hedonisme és una tendència en la qual la societat busca satisfer uns desitjos de manera capritxosa, aleatòria, impacient i tal vegada egocèntrica —volem el que desitgem i volem decidir quan i com obtenir-ho (solem dir que ara i aquí), i fins i tot que no volem pagar per allò els costos d'aconseguir-ho, ja siguin monetaris (el seu preu) o d'accés (buscar en una pàgina web)—, resulta que la recerca de plaer ens acompanya des de sempre i és una cosa natural. En temps més moderns, religions i pensaments filosòfics dominants ens ho han negat com a societat, però com diuen els epicuris, el plaer i l'aversion són facultats que la natura ha donat a l'ésser humà. És així, a través del plaer, com la natura ens guia cap als béns concrets que necessitem, que són bons per a nosaltres. Aquests béns naturals són agradables i el plaer és sempre bo. Ens agrada respirar aire fresc al costat del mar (el 90% de l'oxigen de la Terra prové de l'oceà) i l'olor de les escombraries (infectada de gèrmens dels quals hem d'apartar-nos) ens provoca aversió.

Així que, com s'ha d'entendre l'embolcall hedonista?

Avui sabem que cuidar-nos ens aporta una felicitat diferida, però exigim poder gaudir en el moment de consum. Productes saludables, sí, però que permetin obtenir plaer al mateix temps. Amb els cinc sentits, segons el cas n'activarem un o més: bona olor, bon sabor, bona imatge. Fins i tot d'altres no sensorials: recomanar experiències, jugar amb amics, mostrar la imatge de prestigi que volem, etcètera. Els qui ens dediquem al gran consum, sabem que avui no satisfem necessitats, el 2018 juguem en el camp dels desitjos. No hem acabat el desenvolupament d'un producte, d'una marca, d'un servei si no hem identificat quin plaer proporcionarà a l'usuari, perquè el compri o en gaudeixi, perquè el recomani, perquè ens torni la seva valoració, perquè ens premii amb la seva fidelitat, perquè vulgui influir-nos (i ens hi deixem).

I el mateix passa amb la sostenibilitat i la preocupació pel nostre entorn; només si ens resulten plaents incorporarem nous hàbits de consum responsable. Quin plaer o plaers estic activant perquè aquest consumidor adopti hàbits sostenibles i consumeixi de manera responsable amb el planeta? Per què ho farà? Pot ser incòmode, pot generar-li aversió, és necessari activar el seu costat hedonista. Potser pot visualitzar el seu compromís amb la seva comunitat, física o virtual, tal vegada podem ajudar-lo a cobrir la seva necessitat de relacionar-se amb d'altres en un context que li interessa.

En aquest punt, tornem al sufix grec -isme. Perquè darrere d'aquesta reflexió es mostra un procés o una clau senzilla que pot ajudar-nos a activar el consumidor en la seva base hedonista.

Posem-li les eines i que sigui el mateix consumidor qui triï la manera en què vol gaudir dels béns i serveis que consumeix i com es relaciona amb la resta d'usuaris, l'empresa i les marques... Tal vegada, en aquesta nova era, no necessita tanta tutela com hem cregut en



Assessorament sobre maquillatge a l'hipermercat Eroski Urbil el 2015.

èpoques anteriors... Tal vegada és el moment del consumidor, en un context de satisfacció de necessitats i desitjos, amb plaer i sotmesos al càlcul hedonista d'Epicur.

### **El plaer en el consum del futur**

La força motriu de l'evolució del consum no serà alleugerir carències bàsiques, que simplement estaran cobertes per la majoria. Tindrà més a veure en com contribueix a la satisfacció dels nivells motivacionals superiors (apropiant-nos de Maslow: la satisfacció d'aquestes necessitats d'autorealització i creativitat; es pot viure sense elles, però no es viu en plenitud). Es tracta del plaer del consum assolit des de la plenitud, des de la virtut de fer; aquell que corona el vèrtex a la piràmide de les necessitats.

El consum serà creixentment responsable. La recerca del plaer com a únic propòsit desemboca en conductes inadaptades, en addiccions, en desplaença, finalment. I això opera igualment en el consum. L'addicció al consum, el consumisme com a inflamació del fet de consumir, és quelcom del que avui tenim més consciència. El consumidor informat, coneixedor dels efectes que té sobre nosaltres mateixos, i sobre els que ens envolten (a escala fins i tot planetària), ens donarà una consciència creixent per operar amb coneixement de

causa. És un plaer que s'hauria d'ubicar en els esglaons alts de la piràmide: el de saber-se actuant d'una manera ètica i responsable. En això podem aportar molt perquè és innegable la contribució d'Eroski, passada i futura, a la formació i informació del consumidor.

El consum serà sostenible, o no serà. Hi ha molt plaer madur, de respecte al nostre entorn, amb el nostre món, de saber-se construint un futur possible consumint d'una altra manera. La nostra contribució és potenciar el consum local, donar suport a la producció propera, el quilòmetre zero i el desenvolupament de tecnologies capaces de reduir la nostra empremta.

El consum serà més saludable, sens dubte. L'estil de vida saludable, l'exercici regular, l'alimentació no només entesa com nodrir-se, sinó com estar més sa, són elements de profunditat que creixen en la nostra societat i que ens remeten a l'autoreconeixement, a tenir cura de nosaltres mateixos, a donar-nos la possibilitat d'una vida més plena. I aquí hem destacat sempre i ho seguirem fent, perquè és una aspiració irrenunciable i pública, visible per exemple en els compromisos amb la salut, en la millora permanent de productes, en l'impuls al consum de la base de la piràmide nutricional per una alimentació equilibrada, en els programes educatius amb els escolars. Desenvolupaments lligats a les noves tecnologies aprofundiran en el nostre coneixement personal per disparar accions més saludables.

El consum serà immediat. La recompensa és un element clau per fixar una conducta i la immediatesa de la recompensa la reforça. La demora en la recompensa és cada vegada menor i els elements que el comerciant posa per aconseguir-ho canvien el mapa de l'ofici. És possible accedir als béns i serveis en qualsevol moment i lloc a través de la botiga virtual, i els models de servei han escurçat enormement el període de resposta.

El consum tindrà un component important d'indulgència, de divertiment, sense entrar en contradicció flagrant amb el consum responsable, sostenible o saludable perquè aquests conceptes no estan renyits amb el que ens provoca plaer. Serà un plaer que provoqui emocions i experiències boniques, calmades, alegres, satisfactòries, de descobriment i, en definitiva, que contribueixi a construir vides plenes i en constant evolució. Hi haurà més humanització del producte i dels serveis per acompanyar-los de sabor, olor, context, llum i color (en un entorn físic o virtual). I també vindrà acompanyat d'indulgència, de donar-se el caprici. Perquè el consum serà més responsable, més sostenible, més saludable, però no serà per a ascetes. El desenvolupament de models de botigues físiques i virtuals, com el model Contigo, atendran d'una manera creixent tot el que és sensorial, emocional, per fer de la compra un acte una mica menys per aprovisionar-se (que també) i una mica més per gaudir del moment. El consum serà personal, personal i molt més personal. Perquè consumir és una conducta amb la qual t'expresses en les teves eleccions, i novament estem en la part alta de la piràmide. T'expresses amb les teves accions, incloses aquestes. El consum propi d'un individu, d'un col·lectiu, d'una societat,

projecta un ideari, un estil de vida, un senyal al seu voltant. És part de tu i del teu sistema de creences i interessos. I això ens allunya del cafè per a tothom i ens apropa a una adaptació a cada persona. La personalització serà un vector clau en tots els àmbits del comerç i les capacitats tecnològiques possibilitaran conèixer l'individu (fins on ell vulgui i ni un mil·límetre més, seria el que encaixaria en el consum responsable) i oferir-li de manera individualitzada el que estigui més a prop de les seves necessitats detectades. Et tracto diferent perquè ets diferent. El que s'haurà de gestionar és que no sigui una personalització despersonalitzada (deshumanitzada i mecanitzada), i en l'era de la robòtica i de la intel·ligència artificial, que hi tindran una contribució indiscutible, serà un element apreciat la relació, la cara humana a l'altre costat.

### EL PLAER DE MENJAR

El prestigiós gastrònom francès Brillat-Savarin va escriure al seu llibre *La fisiologia del gust*: «El plaer de menjar dura tota la vida, des que naixem fins que morim, quan altres plaers ja no ens són assequibles». Tot i que les seves paraules són certes —el gust per menjar és universal i atemporal—, si ens quedéssim únicament amb aquesta idea, podríem deixar-nos portar només pel que ens agrada i comprar i menjar sense mesura ni raó. I això en cap cas es correspon amb la nostra idea de plaer. Sí, en canvi, les experiències gastronòmiques tals com assaborir un aliment exòtic o apreciar un producte amb origen o un procés d'elaboració tradicional valuosíssim. A més a més de menjar bé, això és cultura i coneixement, i genera gairebé amb total seguretat benestar en la persona mitjançant emocions intenses com la sorpresa, el delit, i fins i tot l'admiració.

En tot cas, com deien a l'Antiga Grècia, és qüestió de buscar l'equilibri, el punt mitjà, on hi hauria la virtut. La gastronomia, la cuina posada en valor amb certs matisos, és tendència i això és, sens dubte, una bona notícia.

El plaer per menjar requereix certa maduresa. S'ha de gestionar adequadament, sobretot perquè en termes de salut hi ha multitud de riscos associats a una dieta inadequada. El sobrepès, l'obesitat (amb especial incidència en el públic infantil) i el colesterol en són alguns exemples.

En aquest camí, el nostre paper és real i diferencial respecte a altres empreses de distribució, perquè no només posem productes al mercat a disposició del consumidor, sinó que també promovem accions molt diverses, com les dirigides a potenciar el consum dels aliments més adequats per portar una dieta equilibrada, l'aposta pels productes frescos i locals en el nostre model de botiga Contigo o el desenvolupament de productes de marques pròpies millorats nutricionalment i als quals se'ls eliminen els ingredients més perjudicials. I des de l'any 2007, els productes Eroski mostren de forma clara i transparent amb un codi de color la quantitat per ració dels cinc nutrients el consum excessiu dels quals pot ser perjudicial per a la salut: calories, greixos, greixos saturats, sucres i sal. És el conegut semàfor nutricional.

La llista d'accions per a un consum responsable és llarga i no podem oblidar-nos de la gestió de la informació personalitzada a través d'Eroski club, per recomanar i promoure hàbits més saludables segons el perfil de compra del soci, amb incentius per adquirir els productes adequats en cada cas o l'ús de mitjans analògics i també digitals per facilitar al consumidor la lectura i consum d'aquests continguts quan i on millor ho consideri.

---

# A taula hi vas a passar-t'ho bé

Elena Arzak

Cuïnera

Gràcies al potent Grup Eroski, una empresa cooperativa basca de distribució amb seu a Elorrio fundada el 1969, trec el cap en aquesta obra col·lectiva, de gent molt diversa, per contribuir amb la meua petita aportació a aquesta efemèride rodona. Parlaré amb molt de gust sobre el plaer de menjar en les seves diferents facetes i en un moment en el qual tant Eroski com jo complim una edat entenc que envejable, els cinquanta anys.

El títol d'aquest text, «A taula hi vas a passar-t'ho bé» no només és summament expressiu, sinó que a més a més és ancestral, ja que es tracta d'una citació bíblica. Quelcom que, dit amb paraules més actuals, resumia així la gran escriptora uruguaiana María del Carmen Soler: «El banquet és el triomf de convertir una mera necessitat en una festa total, suavitzant alhora la solitud de l'individu durant unes hores d'especial satisfacció, per mitjà d'un gran vincle de menjar en comú». D'altra banda, cada dia entenem més la cuina com a eina social. No només alimentem estómacs. Omplim la taula de plaer compartit, de diversió, encara que amb el menjar no es juga, converses, reflexió i experiències. En aquests nous

temps, els restaurants d'alta gastronomia som, sobretot, generadors d'experiències i de continguts. El plat és sempre la nostra coartada per compartir històries que sempre han d'intentar emocionar, perquè no tot és tècnica. I és que la passió i la seva transmissió són vitals. Sense oblidar, per descomptat que la nostra cuina comença en els productors i en els mercats. Explicar els nostres processos és molt més que valorar el plat. És despertar, amb empatia, el respecte pels aliments, els productes i els productors que formen part del cicle gastronòmic i del cicle de la vida. Despertant així la curiositat per la consciència ecològica. Entendre el món com un lloc on estem de lloguer i que hem de deixar bé quan marxem. Despertar l'interès per la biodiversitat, animar a fer servir matèries primeres de proximitat, reivindicar varietats i espècies que el nostre estil de vida havia condemnat a desaparèixer, aconsellar el consum de temporada o associar la bona alimentació a la qualitat de vida. Però tornem al tema del plaer a taula. Una reivindicació essencial és la de la felicitat. La cuina ens dona el dret al plaer i al gaudi. Per descomptat, com a comensals, però també com a cuïners, sabent transmetre la



nostra pròpia felicitat en oficiar les nostres creacions efímeres però inoblidables.

Igualment, menjar per plaer no és el mateix que l'estressant menjar diari. Però fins i tot per a aquests moments de falta de temps crec que podem fer un altre tipus de menjar que no sigui menjar porqueria. Per què el *fast food* —això sí, símbol de la globalització— ha de ser irremeiablement negatiu? Per què un entrepà ha de ser dolent si el pa és de qualitat i recent i el que hi posem a dins és noble, per senzill que sigui? A més a més, cada dia s'accentuarà més la idea que anar al restaurant és una festa. No oblidem que la paraula *festí* ve de festa. Que sigui lúdic és el que és important i no l'afartament perquè sí.

Resulta evident, a més a més, que el gust educat és un «camí sense retorn». També és una gran veritat que hi ha gent que té el gust aguditzat i altra que no. I que mai el tindran. Com hi ha persones amb un do especial per apreciar la bellesa d'un poema, encara que no tinguin ni idea de literatura. En qualsevol cas, coincideixo amb el gran Julio Camba: «El menjar ha de deixar-nos una satisfacció psicològica. I si no ens la deixa, és que hi falta alguna cosa per

moltes vitamines, albuminoides i hidrocarbònats que contingui. Continuem, doncs, a l'aventura del nostre caprici culinari i, si no coincideix amb la ciència, no desesperem. Probablement un dia arribarà que la ciència hi coincideixi». I remarca amb contundència: «El cavall en sap sempre més que el genet, l'instint més que la raó i el gust més que la ciència».

De tota manera, durant uns quants anys, la gastronomia molecular ha buscat introduir la física i la química a la cuina, però de mica en mica s'ha vist que aquesta disciplina no aconseguiria «que mengéssim de la química», ni de la física, sinó que buscava uns objectius més racionals i lògics. Com a prova, el rotund fracàs del químic Marcelin Berthelot, que el 1894 «va profetitzar» erròniament que l'any 2000 la química de síntesi, gràcies a les «pastilles nutritives», supliria l'agricultura i la cuina. El gastrònom francès Brillat-Savarin va ser llavors més clarivident i intuïtiu quan va apuntar: «El creador obliga l'home a menjar per viure, a menjar hi convida per gana i ho recompensa pel plaer. Una pastilla nutritiva no podria, evidentment, estimular els receptors com ho fan els aliments».

# 3.3

## L'empremta que deixem

**Iñigo Arias**

*Director Comercial Àrea Frescos*

**Mikel Larrea**

*Secretari general*

**Alejandro Martínez**

*Director de Salut i Sostenibilitat*

*Un autèntic conservacionista és la persona que sap que el món no li és donat pels seus pares, sinó demanat en préstec als seus fills.*

**John James Audubon**

---

**E**l 1985, quan encara no havia arribat a Espanya la campanya per a la retirada dels aerosols amb clorofluorocarboni (CFC), Eroski ja va llançar al mercat el primer producte en aerosol sense CFC, un netejamobles. Tot i que no va assolir les expectatives comercials previstes, ja reflectia una idea que tractem d'incorporar a la gestió empresarial pròpia de la condició de cooperativa de consum. Aquest doble vessant de treballadors i de consumidors fa que puguem incidir doblement en el repte que representen les mesures de sostenibilitat: des de la nostra activitat en molt diferents àmbits de l'economia (distribució alimentària i de productes de gran consum, distribució de productes no alimentaris, combustible, roba esportiva), i des de la nostra faceta com a consumidors i usuaris interessats a proveir-nos en les millors condicions, que des de fa temps i cada vegada més inclouen la sostenibilitat.

El 1992, la Unió de Científics Preocupats (UCS) i més de 1.700 científics independents, la majoria dels guanyadors del Premi Nobel en Ciències inclosos, van redactar l'«Advertència dels científics del món a la humanitat», en la qual expressaven la seva preocupació sobre els danys a la capa d'ozó, l'exhauriment de l'aigua dolça i la vida marina, la pèrdua de boscos, la destrucció de la biodiversitat, el canvi climàtic i el continu creixement de la població humana. Vint-i-cinc anys després, el 2017, de nou promoguda per la UCS, es va publicar l'«Alerta dels científics a la humanitat: segon avís», firmada per 15.364 científics. S'hi explicava que estem pitjor en tot excepte en l'estabilització de la capa d'ozó estratosfèric, que era precisament el que s'intentava protegir amb la retirada a Eroski dels aerosols amb CFC.

Avui la nostra vocació continua sent estar a l'avantguarda de les iniciatives que promouguin un consum sostenible i respectuós amb el medi ambient, que, com adverteix la comunitat científica, segueix en perill. Per això, a més a més de procurar minimitzar l'impacte mediambiental de la nostra pròpia activitat empresarial, els principals esforços s'encaminen a contribuir a la sostenibilitat mitjançant l'exercici de l'objecte social: posar a disposició dels consumidors productes respectuosos amb el medi ambient.

La sostenibilitat —juntament amb la salut, la conveniència i els productes plaents— és una clara tendència social i de consum que es relaciona amb el consum actual de productes ecològics i BIO, tot i que d'algun dels últims estudis es desprèn que els consumidors no tenen clara la definició exacta sobre què són aquests tipus d'aliments. Conceptes com «sense additius», «Km 0» i «naturals» es barregen en l'imaginari dels consumidors. A més a més, la motivació principal de compra és la percepció que ajuden a portar una vida saludable per davant de motivacions més directament relacionades amb tenir cura del medi ambient.

Espanya lidera la superfície destinada al cultiu de producció ecològica amb gairebé dos milions d'hectàrees, dedicades en gran part a l'exportació, ja que la quota de mercat d'aquests productes i el seu consum per càpita es troben per sota de la mitjana de la Unió Europea.

A la vista dels estudis sobre les motivacions de compra, sembla que ens trobem amb un problema més aviat de demanda que d'oferta. A mesura que aquesta augmenti milloraran la competitivitat dels preus i l'assortiment, que solen esdevenir barreres per a l'increment de consum d'aquests productes. El nostre paper en la seva promoció és facilitar l'accés dels consumidors en les millors condicions de qualitat, informació i preu, i realitzar les tasques de formació

#### Què fem en la nostra activitat per minimitzar l'impacte mediambiental

- Optimitzar el transport i, per tant, el consum de combustible i la reducció de les emissions de CO<sub>2</sub>.
- Dissenyar les noves botigues amb sistemes ecoeficients i remodelar progressivament la xarxa existent.
- Dissenyar els envasos de les marques pròpies amb exigències ecològiques (ecoconcepció).
- Reduir el malbaratament alimentari a través de programes al llarg de tota la cadena i de la donació d'aliments: nosaltres i els nostres clients hem donat més de set mil tones als col·lectius més desfavorits el 2017.
- Fomentar el reciclatge.
- Promocionar fruites i hortalisses lletges per tal de reduir el malbaratament alimentari en els processos de selecció dels productors.
- Promoure l'ús de bosses reutilitzables, amb solucions diverses, que avui ja estan normalitzades, però que en el seu moment van ser pioneres.

i informació que en fomenten la demanda i que són inherents a les nostres funcions societàries com a cooperativa de consum. I aquesta tasca de sensibilització que ens correspon és vàlida també quan parlem d'altres aspectes relacionats amb la sostenibilitat, com la necessitat d'allargar el cicle de vida dels productes i prevenir la generació de residus mitjançant el fre al consum innecessari (també en energia), la renúncia a la compra de productes sobreembalats o fabricats amb determinats materials, la reutilització o reparació dels productes sempre que sigui possible, la cessió o donació a tercers dels que encara estan en bon estat d'ús i, finalment, la separació correcta dels materials en el moment de reciclar.

El 2017 vam decidir que la sostenibilitat fos l'atribut principal d'una de les nostres marques pròpies amb més reconeixement entre els socis clients: Eroski Natur, la marca de productes frescos amb

gairebé vint anys d'història i reconeguda per la seva excel·lent relació qualitat-preu i per la garantia de confiança i qualitat. D'aquesta manera vam integrar el concepte de sostenibilitat en dos dels components principals en els quals històricament s'ha basat la proposta de valor d'Eroski: les seves marques pròpies i els seus productes frescos.

Pel que fa al respecte mediambiental, els productes Eroski Natur seran sostenibles pels seus ingredients naturals i sense components artificials (és l'essència de la marca) i per la manera de produir-los: ecològics, resultat de pràctiques sostenibles en el procés productiu i procedents de fonts sostenibles. Quant a la sostenibilitat socioeconòmica, estaran emparats per



Premi Europeu de Medi Ambient 2007-2008.

una IGP o una DOP, tot i que també podran ser productes locals que tinguin alta rellevància per als consumidors, malgrat que no tot el que és «local» és igual de sostenible.

Un bon exemple del nostre propòsit d'oferir noves alternatives als compradors per a un consum més sostenible ha estat convertir-nos en la primera cadena de distribució detallista a Espanya que supera l'auditoria de l'organització internacional Marine Stewardship Council (MSC) per comercialitzar peix fresc de caladors sostenibles. Aquesta certificació de les peixateries d'Eroski (348 punts de venda de peix fresc i sis plataformes logístiques, i formació a les 2.160 persones que atenen aquestes peixateries) és un compromís clar amb la comercialització de peix fresc provinent de les pesqueries més respectuoses amb l'ecosistema marí, l'ús d'arts de pesca sostenibles i l'etiquetatge i comunicació transparent al consumidor. Els nostres productes de peix Eroski Natur més emblemàtics (el bonítol del Nord, l'anxova del Cantàbric, el bacallà Skrei) mostren el segell de la certificació MSC.

El desenvolupament de productes de marca pròpia sostenibles ens ofereix també

#### Què fem en la nostra activitat per minimitzar l'impacte mediambiental

La informació i formació dels consumidors, apel·lant la seva consciència ètica i sostenible. El canal de medi ambient del nostre projecte informatiu *Eroski Consumer* és un referent en el sector, distingit amb nombrosos premis en els seus més de vint anys d'història, en què ha publicat milers de continguts.

l'oportunitat de treballar amb productors del sector primari i amb proveïdors fabricants de productes alimentaris amb els quals compartir aquesta orientació mediambiental, com també fer extensible la nostra idea a altres sectors que es relacionen amb la distribució alimentària per anar construint l'oferta suficient que ens permeti donar resposta a una demanda creixent

### **BOTIGUES ENERGÈTICAMENT EFICIENTS**

El desenvolupament de botigues progressivament eficients en el seu acompliment energètic és una constant en la nostra història, en la qual destaquen algunes fites recents. L'agregació de desenes de mesures de millora ambiental, avui normals, però pioneres en el seu moment, en una nova generació de botigues eficients, han fet de la nostra xarxa comercial una cadena destacada pel que fa a sostenibilitat.

La botiga Zero Emissions de la guipuscoana localitat d'Oñati, inaugurada el 2012, ofereix un balanç totalment neutre en emissions de CO<sub>2</sub>, amb un consum elèctric un 65% inferior en comparació amb una botiga convencional de similars dimensions i característiques. Això s'aconsegueix gràcies a la utilització de tècniques de construcció sostenible, des de l'obra civil als sistemes de fred, elèctrics, constructius, equipament..., la gestió sostenible dels residus i el monitoratge permanent dels sensors de tot el local. Aquesta botiga va ser el primer supermercat europeu que va obtenir la certificació ISO 50001, i també la certificació BREEAM de construcció sostenible.

La botiga LIFEZEROSTORE, a Vitòria, completament remodelada el 2018, fa un pas addicional en aquesta mateixa direcció per assolir l'autonomia energètica total (generació pròpia d'electricitat mitjançant fonts renovables). Avenços cap a una botiga que pogués desendollar-se de la xarxa elèctrica convencional. Aquests desenvolupaments, estesos a la xarxa comercial, ens permeten una reducció constant i progressiva de la nostra empremta ambiental.

per part del consumidor. Amb això també contribuïrem al fet que la resta d'agents de la nostra cadena de valor adoptin aquesta visió de sostenibilitat, tant en la producció de productes com a efectes de garantir que la seva activitat sigui més respectuosa amb el medi ambient.

Els fabricants centren la innovació de les seves marques en els productes que representen les noves tendències de consum, i sovint reivindiquen la dificultat per aconseguir que la innovació arribi als consumidors per la falta d'aposta de la distribució. Una discriminació positiva cap a les innovacions més sostenibles podria ser una bona fórmula d'equilibri.

Però l'ambició d'Eroski no es pot quedar en el disseny de productes de marca pròpia sostenibles o en la discriminació positiva a l'hora d'introduir en els seus assortiments innovacions de fabricants que apostin per la sostenibilitat. És necessari que informem el consumidor de totes aquestes iniciatives. La comunicació és un factor clau per incentivar aquesta demanda.

La creixent preocupació dels consumidors pels temes mediambientals i una legislació sobre medi ambient cada vegada més estricta poden ser interpretades com a amenaces per algunes empreses, però també com una oportunitat d'incorporar



Bonítol del Nord amb el segell de sostenibilitat MSC el 2017.

la preocupació mediambiental a la seva estratègia. I en aquest context neix una nova forma d'entendre el màrqueting: el màrqueting ecològic (o mediambiental, màrqueting verd, eco-màrqueting o màrqueting sostenible). Hi ha agents per als quals les prestacions ecològiques poden significar un avantatge competitiu; altres consideren el posicionament ecològic una oportunitat estratègica per a la gestió efectiva de la diferenciació de la marca davant les competidores; però també hi ha els que utilitzen de forma oportunista aquests missatges, sense que aparegui una història real darrere.

Nosaltres tenim una història autèntica per explicar, la qual és consistent no només amb la nostra estratègia competitiva, sinó amb les finalitats estatutàries que es van definir fa cinquanta anys. Per tant, només ens queda ser gelosos amb la manera en la qual comuniquem aquestes finalitats diferenciant-nos d'aquells que tendeixen a utilitzar tàctiques més oportunistes.

La pressió de l'activitat humana sobre el planeta seguirà augmentant, no en tenim cap dubte, i amb això creixerà la consciència de les persones per desenvolupar un consum sostenible. Elles són, al cap i a la fi, les que amb els seus comportaments de consum diaris fan que els projectes de sostenibilitat impulsats per organitzacions com la nostra tinguin un impacte real. La informació i formació dels consumidors s'incrementarà (Eroski hi tindrà, com ja està fent, un paper important) i les noves generacions tindran més coneixement de quines són les conductes



Bossa reutilitzable de ràfia.

i activitats de les persones i de les organitzacions més favorables per al medi ambient. Prendran les seves decisions polítiques i de consum sa i responsable en funció d'això.

A Espanya s'incrementarà el consum de productes ecològics i, sense arribar als nivells dels països de la UE que ocupen els primers llocs (Alemanya, Àustria, Suècia), aconseguirà els actuals de països més similars en hàbits de consum i estructura comercial com França i Itàlia, la qual cosa significarà duplicar en alguns anys la quota de mercat d'aquests productes. Eroski serà la cadena generalista que hi tindrà una més gran participació.

Les marques pròpies d'Eroski seran líders en el reconeixement dels consumidors, no només per la seva excel·lent relació qualitat-preu actual, sinó també pel seu compromís amb la sostenibilitat, que inclourà tant el desenvolupament i distribució del producte com el seu embalatge. Per als productors de marques pròpies i per a la introducció de les innovacions



dels fabricants, comptarem amb la col·laboració d'aquells agents de la cadena de valor que presenten un compromís amb el medi ambient similar al de la nostra organització. Aportarem un valor que el consumidor apreciarà i ens permetrà millorar els nostres resultats empresarials.

I el més important, la raó de tot: d'aquí a vint-i-cinc anys, l'informe que redacti la comunitat científica sobre l'impacte de la humanitat en el planeta reflectirà clars progressos en els punts més crítics per a la sostenibilitat. Eroski veurà reflectits en alguns d'aquests progressos l'impacte de les seves iniciatives.

### **LA CONTRIBUCIÓ DE LA LOGÍSTICA PRÒPIA**

Gestionem processos logístics des de sempre. Eroski va ser un dels primers distribuïdors que va centralitzar l'aprovisionament a través de plataformes pròpies en substitució de la llavors habitual gestió directa i descentralitzada a cada punt de venda. Aquesta nova manera de fer ha posat en mans d'Eroski peces tan importants en la gestió mediambiental com el transport per a omplir la xarxa de botigues, la històrica gestió manual de la qual va donar pas, progressivament, a les actuals eines de gestió de flotes que permeten millorar en més del 10% les emissions de CO<sub>2</sub>, a més a més de contribuir a una millora en la utilització dels recursos (menys vehicles necessaris per a la mateixa activitat) i la reducció de les molèsties a les ciutats per la menor presència de vehicles en temps i quantitat.

Fins a l'any 1993, Eroski va mantenir un sistema mixt de gestió pròpia i subcontractada del transport de distribució. En aquesta data es va promoure la creació d'empreses de transport que poguessin, entre altres objectius, professionalitzar la gestió dels seus actius i processos per tal d'aconseguir un transport més eficient econòmicament i mediambiental. La modernització de la flota i els processos de treball contribueixen decisivament a la reducció de l'impacte mediambiental dels processos de transport de distribució.

El pas natural següent era gestionar l'aprovisionament des dels magatzems dels proveïdors fins a les nostres plataformes. Aquesta gestió es va iniciar de manera estructurada l'any 2000 amb la creació de la Plataforma de Compra en Origen. Fins en aquell moment, era habitual que les mateixes empreses de transport miressin d'optimitzar els comptes d'explotació amb petites activitats d'acostament als proveïdors situats en punts pròxims a les destinacions dels camions de distribució. Realitzaven el que aleshores es denominava retorns. La posada en marxa d'una estructura pròpia de gestió va permetre incrementar de manera exponencial una activitat que, a més a més de ser econòmicament rendible per a les empreses de transport, proveïdors i Eroski, reduïa considerablement la utilització de recursos de transport i, per tant, contribuïa a la reducció de les emissions contaminants.

Però també la tercera pota del transport, el servei a domicili de les compres fetes a la botiga o per mitjà del web, ha estat objecte de gestió en l'àmbit de la sostenibilitat i el medi ambient a Eroski. Així, el 2010 es van incorporar les primeres bicicletes assistides per fer el repartiment a domicili a les capitals basques, i als aparcaments dels supermercats i hipermercats es van instal·lar els sistemes de càrrega per a les furgonetes elèctriques que van veure la llum l'any 2011 a la planta de Mercedes de Vitòria. Cinc de les cent primeres unitats produïdes es van quedar a Euskadi per donar servei a sengles centres d'Eroski (la resta van viatjar a Alemanya).

---

# Cinquanta anys buscant la sostenibilitat

Juan Carlos del Olmo

Secretari general de WWF Espanya. Naturalista.  
President de la Fundació Doñana i membre  
del Consell Assessor de Medi Ambient

**H**an passat cinquanta anys d'ençà que Eroski va néixer de la unió de petites cooperatives de consumidors associats per aconseguir productes a millors preus, tota una innovació en l'època que emulava iniciatives socials similars nascudes en altres països d'Europa.

Només uns mesos abans la nau espacial *Apollo 8* havia fet la primera fotografia que permetia veure per primera vegada el planeta Terra al complet, sol i fràgil enmig de l'univers. Tres anys després el Club de Roma publicaria els *Límits del creixement*, en què alertava per primera vegada sobre els riscos d'un creixement infinit en un planeta finit, i el 1980 la UICN, el PNUMA i WWF presentaven l'Estratègia Mundial per a la Conservació, el primer full de ruta per aconseguir un desenvolupament que no destrueixi la natura. Però no va ser fins el 1987, amb l'Informe Brundtland i a la Cimera de Rio de Janeiro de 1992, quan es va encunyar per primera vegada el terme «desenvolupament sostenible». I encara haurien de passar més de dues dècades fins a assolir l'Acord de París contra el canvi

climàtic i aprovar els Objectius de Desenvolupament Sostenible que constitueixen avui la principal guia per a un futur equitatiu i respectuós amb la natura.

Fa cinquanta anys encara es creia que els recursos del nostre planeta eren il·limitats i era difícil imaginar que la nostra espècie arribaria a adquirir una capacitat tan descomunal d'alterar la vida a la Terra, modificar-ne el clima, sobreexplotar les pesqueries, utilitzar la major part de l'aigua dolça disponible o accelerar la desaparició d'espècies a un ritme mil vegades superior al natural.

La relació de la humanitat amb la natura ha canviat profundament en aquest escàs mig segle. L'impacte de les activitats humanes ens està empenyent a un territori inexplorat, amb evidències creixents que l'empremta de la nostra espècie sobre la biosfera és tan gran que molts experts no dubten a afirmar que hem entrat de ple a l'Antropocè, una nova era marcada per les grans transformacions sobre el medi ambient causades per l'acció humana, els impactes de la qual són visibles en una sola generació. La pèrdua de biodiversitat,

el canvi climàtic o la saturació de plàstic als oceans són només alguns dels senyals d'alarma d'un planeta en perill.

Des de fa vint anys a WWF publiquem l'Informe Planeta Viu, una avaluació biennal amb la qual tractem de seguir i estimar l'empremta ecològica de la humanitat a tot el planeta. Per fer-ho mesurem per tot el món l'evolució de més de deu mil poblacions de tres mil espècies de vertebrats, el que ens permet conèixer l'estat dels ecosistemes on viuen i dels quals depenem.

En la seva última edició l'Informe Planeta Viu mostrava clarament un descens brutal de la biodiversitat. D'ençà que va néixer Eroski, en només dues generacions —des de 1970 a 2012— les poblacions d'animals vertebrats s'han reduït en un 58%, és a dir, en més de la meitat, fonamentalment per la destrucció i alteració dels ecosistemes a causa del nostre insostenible nivell de consum.

Els rius i els boscos es troben entre els espais més transformats per l'impacte de l'agricultura intensiva i la ramaderia per produir soia, carn o oli de palma, però, si mirem el mar, el panorama és encara més preocupant, ja que en tan curt espai de temps l'activitat humana ha danyat greument els oceans per capturar peixos més ràpidament del que poden reproduir-se i destruir-ne les zones de cria a un ritme vertiginós.

Les espècies essencials per a la pesca comercial i, per tant, per al subministrament

d'aliments a escala mundial han sofert descensos dramàtics, i en algunes de vitals per al consum com tonyines, bonítols o verats, el declivi ha estat d'un 70%.

La sobrepesca i la destrucció dels hàbitats marins tenen conseqüències nefastes per a tota la població humana, i el col·lapse dels ecosistemes oceànics i la seva biodiversitat podria produir un greu declivi econòmic i posar en perill els èxits assolits fins ara en la lluita per erradicar la pobresa, pel fet de ser justament les comunitats més pobres les que més depenen del mar i les que es veuran afectades de forma més ràpida i severa, quelcom especialment alarmant si tenim en compte que més de tres mil milions de persones depenen del peix com a principal font de proteïnes.

L'últim Informe Planeta Viu mostra que els actuals nivells de consum s'han disparat i que fem els recursos naturals com si tinguéssim més d'un planeta a la nostra disposició, situant-nos totalment fora dels límits sostenibles. Avui consumim 1,6 vegades més recursos naturals dels que la Terra pot subministrar i si mantenim aquest nivell de consum el 2050, amb 9.800 milions de persones, necessitarem almenys dos planetes i mig per abastir-nos.

Les conseqüències dels nostres excessos són clares: les poblacions de tota mena d'espècies disminueixen, afectant la salut dels ecosistemes dels quals depenem, i la

concentració de CO<sub>2</sub> en l'atmosfera ha batut ja tots els rècords amb 403,3 parts per milió (ppm).

És indiscutible la urgència d'un canvi de rumb ràpid i sistèmic, començant per la manera de produir els aliments i pel nostre perillós sistema energètic. Ambdós són cares diferents de la mateixa moneda i són la principal raó que talem els boscos a més velocitat de la que creixen, que pesquem més peixos dels que els mars són capaços de reposar o que llancem més carboni a l'atmosfera del que els oceans i els boscos poden absorbir.

No hi ha cap mena de dubte que el nostre sistema alimentari està portant el planeta al límit. L'actual model de producció, distribució i consum d'aliments s'ha convertit en la principal amenaça per als ecosistemes, la biodiversitat i el clima, dels quals, al mateix temps, depèn la producció d'aliments.

El sector agroalimentari produeix avui gairebé el 30% dels gasos d'efecte hivernacle i fins al 60% si s'inclouen els canvis en l'ús de la terra, els fertilitzants, el transport i tots els impactes del procés productiu. L'agricultura ocupa el 35% de la superfície de la terra i gairebé la meitat dels hàbitats i un terç de les espècies estan amenaçades per l'agricultura intensiva. A més a més, es beu el 70% de l'aigua dessecant rius, aigua-molls i aqüífers en tot el planeta.

La paradoxa és que, malgrat el seu alt cost i impacte enorme, el sistema actual no

ha aconseguit evitar que més de vuit-cents milions de persones segueixin passant fam crònica i que dos mil milions pateixin encara fam oculta. Al mateix temps, més de cinc-cents milions de persones tenen obesitat com a conseqüència d'una dieta inadequada.

Diferents estudis de la FAO demostren que hi ha aliments suficients per cobrir aquestes necessitats, però des d'alguns sectors interessats se segueix proposant com a solució única al problema de la fam continuar intensificant la producció, obviant que en aquesta fugida cap endavant exhaurirem els recursos naturals i posarem en risc la capacitat de subministrar aliments a mitjà i llarg termini.

Es tracta d'una equació complexa, en la qual també s'ha de tenir en compte el fet que aproximadament un terç dels aliments acaben a les escombraries, amb el consegüent malbaratament d'aigua, energia i sòl emprats en la seva producció, i que un terç de les terres de conreu es destinen a produir pinso per alimentar la cabanya ramadera intensiva i saciar la creixent demanda mundial de carn. Tot això amb l'enorme responsabilitat dels mercats, que avui determinen el preu i la forma en què es produeixen i distribueixen els aliments.

Per totes aquestes raons és urgent repensar profundament la forma en què produïm el que mengem. En primer lloc, necessitem canviar per produir a partir d'ara

conservant els sistemes ecològics, ja que depenem completament de la seva salut i sense ecosistemes sans o un clima sa, la capacitat de producció d'aliments es veurà greument compromesa.

La solució passa per fomentar a gran escala formes de producció respectuoses amb el medi ambient, com l'agroecologia, i aquells sistemes que garanteixin i certifiquin la sostenibilitat de tot el procés, orientant el consum en aquesta direcció i implicant activament tots els sectors.

Necessitem també aconseguir que la nostra dieta actual sigui bona per a la nostra salut i per al medi ambient, raons per les quals hem de reduir radicalment el consum de proteïna animal i productes processats, augmentar el consum de fruites i verdures, i apostar per aliments ecològics i a ser possible autòctons, locals i de temporada, per tal de crear models de negoci sostenibles i pròxims al consumidor.

Tot i que encara estem lluny d'aconseguir-ho, és evident que corregir el rumb i transformar en profunditat el sistema alimentari i el sistema energètic hauria de convertir-se en una prioritat per a governs, empreses i tota la societat, donat el seu enorme impacte sobre la biodiversitat, la resiliència dels ecosistemes i sobre el benestar dels éssers humans.

Durant un segle les temperatures globals no han deixat de créixer, i s'han accelerat

en les últimes dècades, batent rècords a una velocitat desconeguda, això ha provocat ja greus danys en ecosistemes vitals per al sistema ecològic global com l'Àrtic, les zones humides o els esculls de corall.

Per sort, durant aquest mateix període també hem desenvolupat el coneixement i la tecnologia per reduir l'amplitud del canvi climàtic, però, malgrat els avenços, continua faltant la determinació per detenir la desforestació provocada per la producció de matèries primeres de gran consum i per tallar dràsticament l'emissió de gasos d'efecte hivernacle.

Si de veritat volem avançar en la bona direcció, haurem de mantenir sota terra la major part dels combustibles fòssils que encara estan disponibles, desplegar massivament les energies renovables que permetrien reduir els riscos climàtics, enfortir les nostres economies i crear nous jaciments d'ocupació per substituir els basats en les indústries i els combustibles contaminants.

Tot i que la transició mundial cap a un ús eficient de l'energia i fonts renovables segueix sent una tasca pendent a gran escala, la bona notícia és que la societat està evolucionant ràpidament i està cada vegada més organitzada per exigir canvis, i en molts llocs del món s'estan produint revolucions i avenços simultanis que ja estan transformant els sistemes tradicionals de producció, control i subministrament de l'energia.

La realitat és que en aquests cinquanta anys, a mesura que s'han fet més evidents les repercussions de la pressió humana en el medi ambient, la consciència de la societat ha crescut sense parar, tot i que encara estem molt lluny d'albirar i posar en pràctica un model econòmic que permeti dissociar el desenvolupament humà de la degradació ambiental.

A partir d'ara, qualsevol canvi cap a un sistema més sostenible hauria de marcar-se com a eix central els límits d'un sol planeta i com a prioritat principal la conservació del capital natural que sosté la nostra economia i totes les activitats humanes, enfocant-se a frenar la pèrdua d'hàbitats prioritaris, expandint les àrees protegides terrestres i marines que actuen com a reservoris de biodiversitat i invertint a gran escala en la restauració dels ecosistemes danyats perquè tornin a oferir els seus serveis ambientals a tota la societat.

És també imprescindible implantar una fiscalitat ambiental i reorientar els fluxos financers per abandonar la inversió en activitats perjudicials per al clima i la biodiversitat com la indústria del petroli, la mineria del carbó o l'agricultura industrial i intensiva, redirigint aquest capital financer a la protecció del capital natural i donant suport a les iniciatives que promouen la conservació i la gestió sostenible i innovadora dels recursos naturals.

També necessitem reduir el nostre nivell de consum en tots els ordres de la vida mentre transformem els mercats per produir millor fent servir els mínims recursos possibles i formem els consumidors perquè siguem capaços d'escollir de manera més responsable i intel·ligent, promovent estils de vida amb menys empremta ecològica i patrons de consum d'aliments amb el menor impacte possible.

I és imprescindible promoure una governança global dels recursos naturals, creant nous marcs jurídics i legals que facilitin l'accés equitatiu a l'aigua, els aliments i l'energia, fomentant al màxim la participació pública per administrar de forma responsable els recursos naturals, tenint en compte el dret de les generacions futures.

Tota la societat és responsable d'aquest canvi de sistema i les empreses tenen un paper fonamental i una gran responsabilitat per atendre el que els temps i els seus clients n'esperen. Per sort, en les últimes dècades moltes empreses de tota mena estan integrant la sostenibilitat com un eix central de les seves polítiques i algunes fins i tot han evolucionat per convertir la defensa del medi ambient i la lluita contra el canvi climàtic en una oportunitat de diferenciació, un motor d'innovació i una veta de nova activitat.

En aquests últims anys hem començat a prendre consciència de la nostra capacitat

d'influir per canviar de rumb i per això cada vegada més els consumidors demanem que els productes que comprem no només no perjudiquin el medi ambient, sinó que en consumir-los també puguem convertir-los en palanca de transformació i canvi. Com a conseqüència d'aquesta demanda, les empreses també exigeixen cada vegada més a les seves cadenes de subministrament per assegurar que compleixen els estàndards de sostenibilitat i contribueixen a assolir-ne els objectius ambientals, traslladant la innovació a tots els graons i a l'àmbit local. Ara falta aconseguir que els governs creïn les regulacions necessàries i els incentius positius per donar suport a una producció i un consum més sostenibles.

En aquest escenari de canvi, cooperatives com Eroski han estat pioneres i han marcat el camí en un sector tan influent i decisiu per a la sostenibilitat com el de la gran distribució, aprovant polítiques dirigides a millorar la salut de les persones i del planeta. Exemples destacables són l'aposta per la certificació i la traçabilitat de productes com el peix salvatge i de piscifactoria, la promoció dels aliments de proximitat

per reduir la petjada ecològica i contribuir a l'economia local, la política per reduir el malbaratament d'aliments, l'aposta per l'ecoinnovació i l'ecodisseny per reduir l'ús de plàstics, o la inversió sistemàtica en la formació de consumidors i empleats a través d'eines com *Eroski Consumer*, que s'ha convertit en una autèntica referència sobre consum responsable, o el seu programa Ekilibria per educar sobre la importància d'una alimentació saludable.

Només mig segle després del naixement d'Eroski ens trobem en una cruïlla. Un moment extraordinari, d'enormes riscos, però també de grans oportunitats per al futur del planeta, de les empreses i de tota la societat. Més que mai necessitem sumar forces amb tots els sectors per consolidar i accelerar els canvis, i per tot això animem Eroski a ser fidel als seus principis fundacionals i vetllar per damunt de tot pel bé dels seus socis, els seus clients i de la societat en la qual operen, esforçant-se per seguir sent un referent en responsabilitat social i ambiental que altres empreses vulguin imitar.

Felicitats i salut a tota la gran família d'Eroski.

# 3.4

## Dieta equilibrada, en ajuda de la salut

**Alejandro Martínez**

*Director de Salut i Sostenibilitat*

**Asun Bastida**

*Directora Comercial de Producte Local*

*L'alimentació és vida, i la vida no ha de separar-se  
de la natura.*

**Masanobu Fukuoka**

---



Les necessitats i demandes de la nostra societat en relació amb l'alimentació i la salut no són les mateixes que alenaven aquells consumidors que van fundar la nostra cooperativa fa cinquanta anys. La part de la renda disponible que calia dedicar per cobrir la necessitat d'alimentar-se era considerablement superior a l'actual. La varietat de l'oferta disponible era sensiblement més reduïda i, per descomptat, la seguretat alimentària no podia donar-se per garantida. La composició de les unitats familiars també ha evolucionat notablement en aquests anys: es redueix el nombre de membres per llar, s'incrementa l'edat mitjana de la població, es redueixen els naixements, que a més a més es produeixen en edats més tardanes de les mares. La progressiva i afortunada incorporació de la dona al mercat laboral incideix en els usos socials relatius a l'aprovisionament alimentari de les famílies, i també en la progressiva dilució del seu tradicional rol com a sustentació (compra, cuinar) de la família. El consum entès com a lleure i no tant com a necessitat, la irrupció de noves maneres de consumir (des del vessant material: menjar preparat, menjar internacional, menjar a domicili, menjar ràpid, menjar porqueria...; des del formal: comerç electrònic, dispositius de mobilitat...) són altres trets de la modernitat que han modelat els patrons alimentaris actuals.

Les decisions relatives a la composició del cistell de la compra tenen una incidència directa sobre la salut de les persones. De fet, tret dels atzars de la indefugible loteria de la genètica, la dieta —entesa com el conjunt dels hàbits alimentaris— és el primer dels factors que determina el grau de la nostra salut, fins al punt que fins i tot podria predir-se'n l'estat i la previsible evolució a partir de poques coses més que la nostra llista de la compra. L'improbable historiador que apliqués la seva intel·ligència a l'acarament i examen de les llistes de la compra d'ahir i avui tindria a les seves mans una nova perspectiva per explicar el canvi de la nostra societat en el darrer mig segle.

Podem simplificar l'evolució del mercat del gran consum alimentari en aquests anys com el pas per diverses etapes. En primer lloc, l'atenció a les necessitats bàsiques. La cobertura de necessitats i, sobretot, la garantia de seguretat alimentària en la proposta comercial orientada a la seva satisfacció, van determinar els anys inicials de la cooperativa. No és estrany, en aquest context, que una de les primeres decisions en la configuració de les senyes d'identitat de la nostra marca pròpia —el senzill envàs blanc de la qual aviat va servir com a recurs per referir-se a totes les marques de distribució al nostre país— fos l'establiment d'una doble garantia de seguretat alimentària, apuntalada pels recursos dels nostres proveïdors i vigilada per un laboratori propi l'objectiu del qual mai va ser un altre que la defensa de la salut dels consumidors.

Cobertes satisfactòriament les necessitats bàsiques, el mercat comença a massificar-se. La cooperativa té un paper clau en la democratització de l'accés a productes satisfactoris i segurs per al gran públic. L'efecte deflacionari en el preu que comporta l'existència de la

marca pròpia, com també la progressiva eficiència en les operacions que el creixent volum de les nostres compres ens permet, són elements capitals en aquest procés.

De la massificació passem a la sofisticació. A poc a poc, els lineals es densifiquen en amplitud i en profunditat. Hi ha més marques que competeixen i hi ha necessitats noves que van més enllà de la mera satisfacció bàsica. De menjar per alimentar-nos passem a un consum lligat a altres necessitats aparentment més elevades: la coherència amb el nostre estil de vida, la recerca de productes més saludables, més sostenibles, però també més saborosos o fins i tot més divertits. Hi ha una faceta de realització personal en la manera en què ens desenvolupem com a consumidors alimentaris.

La nostra condició diferencial com a distribuïdor alimentari de base cooperativa impregna la manera en què desenvolupem la nostra missió. El nostre paper és real i diferencial respecte a altres empreses de distribució perquè no només posem productes al mercat a disposició del consumidor, sinó que també promovem accions diverses dirigides a potenciar el consum dels aliments més adequats per portar una dieta equilibrada, l'aposta pels productes frescos i locals en el nostre model de botiga Contigo i el desenvolupament de productes de marques pròpies millorats nutricionalment en els quals s'eliminen els ingredients més perjudicials.

L'esperit amb el qual la definim avui és el mateix que vam reflectir en el seu dia en els Estatuts fundacionals d'Eroski: fornir béns i serveis en les millors condicions de qualitat, informació i preu. El significat que els donem no és altre que el que exigeixen els canvis de la nostra societat. Així, l'acompliment del nostre objectiu social només es pot fer, paradoxalment, actualitzant el nostre compromís amb la promoció d'una alimentació més saludable. Perquè la «qualitat» d'un producte és avui quelcom més ampli i més gran del que un consumidor de 1969, l'afany del qual era aconseguir productes merament segurs, ens diria —avui considerem que inclou conceptes com equilibri nutricional, sostenibilitat ambiental o social, com a elements de la idea de «qualitat», i la informació que la normativa, el mercat i la nostra pròpia vocació ens exigeixen disposar per a cada producte no té res a veure amb els estàndards de finals dels anys 60.

El nostre compromís amb la salut es basa en una irrenunciable vocació de garantir la seguretat alimentària, entesa com una defensa dels consumidors. Eroski situa precisament en l'Àrea de consum la responsabilitat de vetllar per la qualitat i la seguretat alimentària dels seus productes i instal·lacions, amb plena independència i amb autoritat respecte de les àrees comercials, en un disseny organitzatiu singular perfectament coherent amb la seva missió. La doble garantia —proporcionada tant pels controls de cada fabricant com pel laboratori propi— aviat es converteix en un dels més exigents estàndards de gestió. El rigor que durant dècades faria de les anàlisis comparatives de la revista *Eroski Consumer* un àrbitre imparcial i no qüestionat per lectors, consumidors i fabricants, no és superior al que Eroski empra per donar per bons



Reunió de comitè d'experts en salut en la dècada dels 80.

aquells productes sobre els quals decideix construir la seva proposta de marca pròpia. Els aspectes microbiològics, fisicoquímics i fins i tot, genètics, s'integren com a part normalitzada de la nostra manera d'actuar, en xifres en què és fàcil perdre's: milers de productes, milers de revisions, anàlisis, auditories a proveïdors, a punts de venda...

Altres desenvolupaments tècnics coadjuven al millor acompliment de la cooperativa en relació amb la seguretat alimentària. El control de la cadena de fred al llarg de totes les seves baules o la traçabilitat de cada article permeten oferir productes en el millor estat de conservació i la detecció en hores quan s'ha de localitzar algun lot per evitar, en comptades ocasions, que productes que no estan en perfecte estat arribin als lineals.

Amb el temps, l'evolució dels patrons de consum ens obligarà a encarar nous reptes. La seguretat alimentària no és la casella d'arribada per a una organització dedicada a la promoció de la salut dels consumidors. L'Espanya dels 60 i 70 va quedant enrere a poc a poc, i l'homologació dels nostres hàbits alimentaris amb els dels països del nostre entorn començà a produir-se amb més força en la dècada dels 90. Aviat comprovarem que aquesta homologació es produeix, també, en els seus aspectes més adversos, com succeeix amb l'increment dels problemes derivats d'una alimentació equilibrada i d'un creixent sedentarisme, tant entre la

població adulta com en la infantil. La comunitat científica va buscant successius culpables; els qui tingueu bona memòria recordareu que el peix blau passa de vilà a heroi (o va ser al revés?), i que alguna cosa semblant passa amb altres aliments (com l'oli d'oliva), les credencials del qual com a aliment saludable, arrelat en el cor de la dieta mediterrània, ningú posa en dubte avui dia. Els matisos a l'hora de diferenciar greixos —saludables, com l'esmentat oli d'oliva; menys saludables, com els greixos trans o greixos vegetals parcialment hidrogenats— se succeeixen a mesura que investigadors i científics n'afinen les proves i estudis. Aviat altres nutrients es revelen com a poc recomanables a partir de certa ingesta. Avui sembla clar, i l'OMS així ho predica sense matisos, que els sucres lliures han de ser vigilats en una dieta saludable.

En conseqüència, la promoció d'una dieta equilibrada s'erigeix com una obligació que se suma a la seguretat alimentària. Des d'Eroski són molts els desenvolupaments que posem en marxa en aquest sentit. Quant a la composició nutricional dels nostres productes, en revisem constantment les fitxes tècniques per reduir la quantitat d'aquests nutrients controvertits. En una decisió pionera —segons algunes marques i fabricants que després ens han seguit—, hem eliminat completament els greixos trans —greixos vegetals parcialment hidrogenats— dels productes de marca pròpia. Aquests greixos, que aporten palatabilitat, estructura, textura, són perjudicials pels seus efectes negatius en el sistema cardiovascular. La retirada es va produir en pocs mesos des de la presa de la decisió, i va representar un repte a causa de la necessitat de reformular centenars de productes contra els estàndards del mercat, que els emprava amb profusió. Volíem, també, redissenyar tots els productes comptant amb els que en aquell moment eren els seus fabricants, i així ho vam fer. Avui podem dir amb orgull que els greixos trans tenen una presència anecdòtica en el mercat alimentari nacional —dada que confirma l'Agència Espanyola de Consum, Seguretat Alimentària i Nutrició, AECOSAN—, i seria falsa modèstia no relacionar aquesta transició amb la nostra decisió pionera.

La reducció de sal i de sucre és un altre dels eixos de treball que animen la revisió constant de les fitxes de producte. El llançament de la marca Eroski Sannia va representar, a més a més de les millores progressives en la resta de les marques, una altra fita, ja que va permetre l'accés als lineals de productes millorats de manera radical: estem parlant de decrements del 25% i el 30% de sal i sucre, sense caure, per descomptat, en la temptació de compensar amb un nutrient —diguem greix— la reducció de l'altre —diguem sucre—. L'acceptació per part dels consumidors d'aquestes propostes i el seu corresponent arrelament en els lineals ha permès eliminar centenars de tones de sucre, greix i sal de la dieta dels nostres clients. Decisions recents, com l'eliminació de l'oli de palma de tots els productes de marca pròpia —sense substituir-lo per oli de coco, tan poc recomanable com aquell— són nous passos en la mateixa direcció.

La transparència en la informació de l'etiquetatge es va revelar també com una declinació natural del nostre compromís amb la salut. De res serveix oferir productes millorats sense donar a conèixer al consumidor aquestes millores —aquesta decisió és fàcil de prendre, i cap professional del màrqueting deixaria passar aquesta oportunitat—, però tampoc sembla lleial aprofitar la falta de coneixements dels consumidors, les seves presses i distraccions en l'acte de comprar, o la comoditat d'una legislació en etiquetatge menys exigent que l'actual per evitar que repari en els aspectes menys confortables de la composició nutricional dels productes. Aquesta reflexió ens va portar a una altra decisió valenta i pionera que, anys després, també s'ha revelat adequada —de fet, la legislació comunitària parteix de la mateixa conceptualització i fins i tot proposa o permet solucions similars d'etiquetatge—: l'establiment, en tots els productes de marca pròpia, d'un etiquetatge nutricional avançat, molt per sobre dels estàndards del mínim legal, que permetés al consumidor conèixer, de manera ràpida, intuïtiva, fàcil i altament comprensible, l'impacte nutricional que una ració de producte tindria sobre la seva dieta.

Moltes són les peculiaritats del semàfor nutricional Eroski. En primer lloc, ofereix la informació per ració de consum, a més a més de per 100 grams o mil·lilitres, tal com indica la normativa, partint de la idea que el comprador no consumeix els productes en tandes de 100 grams ni traurà la calculadora per fer una regla de tres. Les dades, per tant, es donen per got, per tassa, per unitat —un iogurt, una magdalena, una ampolla petita, una llauna—, és a dir, per la unitat domèstica més habitual, l'equivalència en grams de la qual sempre és proporcional. De cada ració se n'aporta la quantitat de calories i nutrients rellevants per a la salut pública —sucres, greixos, greixos saturats, sal—, es calcula el percentatge que aquestes quantitats representen sobre la Ingesta de Referència diària (IR) per a una dona adulta —tret dels productes específicament encaminats al públic infantil, en què els càlculs es fan sobre la IR infantil, que és menor—, i es qualifica aquest percentatge amb un senzill sistema de colors, a manera de semàfor. Verd, groc i taronja, però no vermell, que implicaria un contradictori missatge de prohibició de consumir un producte a la venda. Aviat es va revelar com una eina de gran valor per a la decisió correcta del cistell de la compra des de la perspectiva nutricional, i la literatura científica indica que l'ús d'etiquetatges basats en el semàfor nutricional millora la composició del cistell.

No podem dubtar, per tant, de l'encaix d'aquestes mesures amb la necessitat d'una societat que menja cada dia productes més segurs i en la mateixa mesura difumina les fronteres de l'equilibri en la seva dieta. Cal destacar que la implementació d'aquests avenços es fa en tot moment en perfecta sintonia amb les necessitats, inquietuds i exigències de la societat, en un permanent exercici d'escolta, tant amb elements més formals com informals. Els FOCOS (Fòrums d'Opinió dels Consumidors), reunions presencials amb els consumidors per debatre

idees i propostes i recollir demandes i inquietuds —posteriorment arribarien també en la seva versió digital—, han estat potser la via més destacada en la qual integrar aportacions. Per exemple, el semàfor nutricional va ser validat per més de cinc mil consumidors, que el van considerar més intel·ligible, pràctic i útil que altres propostes llavors disponibles. La mirada científica i acadèmica també enriqueix les nostres reflexions, mitjançant diverses vies com el Comitè Científic que, format per persones rellevants que actuen de manera independent, ens assessora, o les successives Trobades de l'Escola d'Alimentació, jornades monogràfiques de nutrició que ens permeten accedir a la informació més actual i solvent sobre aquests temes.

La pèrdua progressiva d'hàbits alimentaris i de vida saludable és especialment preocupant en el públic infantil. L'Enquesta Nutricional de la Població Espanyola (ENPE, 2014) de la Fundació Eroski, el més extens estudi sobre els hàbits alimentaris i l'estat ponderal de la població espanyola realitzada en els darrers temps al nostre país, així ho indica: el percentatge d'infants amb sobrepès i obesitat ronda el 40%, amb dades preocupants en pràcticament totes les comunitats autònomes. La incorporació d'un estil de vida més sedentari —més urbà, més tecnològic, en el qual el joc físic al carrer o al pati de l'escola deixa pas a un joc en pantalla—, el més fàcil accés a calories supèrflues, l'auge del menjar ràpid, la pèrdua del patró de la dieta mediterrània, són reptes que només un abordatge multifactorial pot tenir probabilitats de reconduir. La projecció de les dades actuals d'estat ponderal i hàbits alimentaris dels més petits ens posen en la tessitura d'acceptar que la seva vida serà més curta i de pitjor qualitat que la de les generacions precedents, quelcom inèdit en la història del món occidental, tret en períodes de guerra. Llevat que no donem la batalla per perduda.

El Programa Educatiu en Alimentació i Hàbits Saludables «Energía para crecer», dissenyat i desenvolupat per la Fundació Eroski per a la seva integració en el currículum escolar dels centres d'Educació Primària que optin per adherir-se a la proposta, és un projecte molt ambiciós pel seu plantejament i per la dimensió dels seus resultats. Les unitats didàctiques, desenvolupades amb un equip multidisciplinari de pedagogs i experts en nutrició, incorporen i desenvolupen conceptes diversos, com la composició de la dieta, la dieta mediterrània, els grups d'aliments, el dret a l'alimentació, l'alimentació adequada per a un planeta sostenible i la importància dels productes locals i regionals, entre d'altres. La possibilitat addicional d'aplicar en la pràctica els coneixements adquirits pels escolars —en múltiples tallers—, com també l'oportunitat impagable de conèixer de primera mà explotacions agroalimentàries del sector primari local, fan d'«Energía para crecer» el més exitós Programa Educatiu en Alimentació i Hàbits Saludables que s'hagi desenvolupat al nostre país. Des de la seva posada en marxa, fa set anys, ja són més de vuit-cents mil els escolars que hem format, procedents de més de quatre mil centres escolars. La nota que any rere any ens posen els docents supera el 9, en



Programa Educatiu en Alimentació i Hàbits de Vida Saludables (PEAHS), que organitza l'Escola d'Alimentació de la Fundació Eroski.

una escala de 0 a 10. Entitats tan rellevants com Unicef, WWF o la Fundació Espanyola del Cor col·laboren amb el programa, que superarà el milió d'escolars formats en aquest any del nostre 50 aniversari, un resultat brillant per a una activitat de pura intervenció social.

L'atenció de necessitats específiques en alimentació és una nova capa que se suma a les anteriors. Els condicionants de l'estat de salut i les diferents etapes de la vida —que matisen i reprioritzen les nostres necessitats— imposen de vegades importants restriccions alimentàries als consumidors, que interfereixen o compliquen la construcció d'una dieta saludable. És el cas, per exemple, de problemes cardiovasculars tan estesos com la hipertensió —que afecta, silenciosa i no sempre detectada, a gairebé un adult de cada dos—, la diabetis —amb especial increment de la de tipus 2, relacionada amb l'obesitat—, l'excés de colesterol i de les al·lèrgies i intoleràncies alimentàries. La recomposició de la dieta i la preferència per productes millors pel que fa a la seva aportació de calories, sucres, greix i sal és una de les millors estratègies per mitigar i potser revertir alguns d'aquests problemes; d'altres, en canvi, requereixen solucions diferents. La proposta diferencial d'Eroski, que acabem de revisar, és idònia per als afectats d'hipertensió, diabetis i hipercolesterolèmia. També ho és, per raons que ara explicarem, per als qui fan la seva compra quotidiana sota el prisma de les seves al·lèrgies o intoleràncies.

Els problemes amb el gluten afecten objectivament una part petita de la població, que en molts casos pateix la malaltia sense saber-ho. La Federació d'Associacions de Celiacs d'Espanya (FACE) estima que són més els afectats de celiàquia pendents de diagnosticar que els que tenen clar que estan afectats per aquesta intolerància al gluten. Ara bé, la petita part de la població afectada no ha de posar-se en relació amb el rigor i l'ambició d'una proposta eficient per a aquest públic, ja que la distorsió que en la seva vida quotidiana representa la malaltia i la dificultat per accedir a productes adequats és de gran importància. La presència del gluten en la composició de productes quotidians no se circumscriu únicament a aquells en què és raonable trobar-lo en tant que proteïna procedent del blat i altres cereals. La seva versatilitat per formar part d'additius alimentaris, la contaminació creuada, la convivència de diferents línies de producció en les plantes productives i el fet que els seus efectes nocius es manifestin a partir de quantitats minúscules (que es mesuren en ppm o parts per milió) fan que, en la pràctica, sigui un element gairebé omnipresent. La seva erradicació és tècnicament complexa, ja que exigeix duplicar i aïllar instal·lacions i processos. Això repercuteix moltes vegades en preus elevats per als productes sense gluten.

La nostra proposta implica oferir una cobertura de necessitats total, de manera que per a cadascuna tenim el compromís d'oferir una versió sense gluten. En algunes categories això és senzill i es produeix de forma natural; en altres, en canvi, dupliquem la solució perquè el producte convencional, amb gluten, convisqui amb la seva versió sense, que a més a més oferim a un preu millor a les persones amb celiàquia adherides a les entitats associatives amb les quals establim convenis de col·laboració. I, per descomptat, és un tema que apareix sovint en els nostres productes informatius.

Hi ha una oportunitat addicional per incidir en una vida més saludable: la que ens brinden les noves tecnologies de la informació. La proposta personalitzada de plans de millora de cara a perfeccionar la composició nutricional de la dieta és una possibilitat sobre la qual estem fent alguns passos molt interessants. El programa Ekilibria, que tot just té un parell d'anys de vida —i que ja ha merescut la confiança de trenta mil socis—, busca proposar millores a la composició del cistell de la compra a partir de l'anàlisi objectiva de l'encaix de la seva compra amb les necessitats de la seva llar, sempre sota el rigor de la ciència i garantint-ne la protecció de dades. Els resultats obtinguts revelen un ampli marge de millora en la composició de la dieta, en la qual es constata tant la falta de proporció —i fins i tot de presència— en el consum de grups d'aliments indispensables segons la piràmide nutricional —fruites, verdures, fruits secs— com l'excés en el consum d'altres —carns vermelles, aliments dolços, *snacks*—. Però l'evolució de les dades, després de dos esperançadors anys d'existència, parla d'un acostament progressiu a una dieta més equilibrada.



Podem preguntar-nos ara què ens prepara el futur. Malgrat que la bola de vidre o la màquina del temps encara no es venen als nostres lineals, aquí podem apuntar algunes pistes que els redactors del futur llibre commemoratiu del primer centenari d'Eroski, en el llunyà 2069, potser podran confirmar.

La personalització de les dietes —segons gustos, segons creences i estils de vida, segons etapes de la vida, segons patrons genètics, segons microbiota intestinal, perquè la ciència no sembla tenir més límit que la imaginació— sembla un camp pel qual transitarà l'alimentació del futur, que proposarà dietes —i productes, també?— individualitzats. El menjar preparat anirà guanyant terreny i serà saludable en gran mesura —no somiem amb erradicar el menjar porqueria; acontentem-nos amb el fet que no tot ho sigui— o simplement no serà. Els avenços tècnics han de permetre conciliar la necessitat creixent d'aliments amb un millor perfil nutricional, i probablement veurem com la proteïna vegetal —més saludable i més sostenible, aspecte que serà capital en les dècades que s'aproximen— substituirà l'animal. També assistirem a la normalització de l'aprofitament dels insectes com a font de proteïna animal, i al conreu, avui ja incipient, de carn de laboratori. L'obesitat seguirà creixent, però tocarà sostre i començarà a reduir-se, a causa de la consciència social i del desenvolupament de productes més saludables, i no tant per la vocació de les grans multinacionals, sinó per la pressió normativa de governs aclaparats per les creixents despeses sanitàries i socials d'una població envellida i obesa.

De feina no ens en faltarà, a Eroski, si volem seguir treballant en benefici de cada consumidor per contribuir a millorar-ne, a poc a poc i de forma continuada, la qualitat de vida.

### **El producte local a Eroski**

Si existeix un valor pel qual avui dia el client ens reconeix, aquest és, sens dubte, la nostra aposta pel producte local. En tots els territoris de la zona nord, on la nostra presència és rellevant —Galícia, Balears, Aragó...—, aquest reconeixement es mostra en clara línia ascendent quan, any rere any, preguntem als nostres clients sobre aquesta qüestió. I per damunt de qualsevol altre competidor quan parlem del País Basc o Navarra.

Podria dir-se, per tant, que avancem amb pas ferm cap a l'anhelat objectiu que el client reconegui que les nostres botigues són un bon lloc per trobar allò que es produeix a l'entorn, productes de la zona, i que a més a més som una empresa que contribueix al desenvolupament econòmic i al creixement del territori on som.

No és casual que Eroski seleccionés fa anys l'eix del producte local entre els sis pilars principals de la seva estratègia. Com a cooperativa de consumidors, els seus mateixos Estatuts constituents fan referència al benefici de la comunitat a l'hora de definir-ne l'objecte social.

Benefici que es materialitza, entre d'altres, en àmbits tan diversos com el suport al desenvolupament socioeconòmic, la protecció dels elements culturals propis del lloc o la promoció d'una alimentació i hàbits de vida saludables.

A tot això donem resposta quan, com a distribuïdors, valorem i promocionem els productes i productors de cada territori i quan, com a consumidors, fem una elecció creixent d'aquests productes al nostre cistell de la compra i, per tant, en la nostra dieta.

Però, què és això que hem construït? Què és això de «producte local» a Eroski?

Probablement la clau de l'estratègia escollida radica en el fet que el producte local és el centre de tot, però no és l'únic...

El producte local que es pot trobar a les nostres botigues respon a una definició precisa en cada categoria, que respecta les produccions de cada zona i la seva temporalitat, que provoca que sigui un producte de valor, gens banal, amb una història i un mètode de producció determinats.

Un producte que a cada regió és únic, que disposa d'un espai preferent a les botigues i una comunicació que el posa en valor i en facilita la localització.

I un producte que ha de tenir un preu just que garanteixi la sostenibilitat de cada sector sense perdre competitivitat.

Un producte que és la perfecta excusa per generar al seu voltant una activitat relacional intensa, tant amb els nostres clients com amb els proveïdors i el sector agroalimentari.

Les persones, generalment, ens sentim unides a la nostra terra, apreciem el que és «nostre», encara que només sigui per l'únic motiu de ser això: «nostre». En diferents enquestes que hem fet, el client declara l'alt valor que concedeix als productes locals i a les organitzacions que n'afavoreixen el desenvolupament i visibilitat. I això, a Eroski, es tradueix en el fet que, a més a més d'oferir una àmplia gamma de productes locals de cada zona, desenvolupem conjuntament amb els productors programes perquè el client visqui una experiència única al voltant d'un producte local que l'acosti, per exemple, a la seva producció i generar, així, una relació intensa i diferencial.

I l'acompanyem, també, amb una potent estratègia de comunicació orientada al client mitjançant totes les eines de què disposem —des del fullet, revista, web, passant per xarxes socials, premsa, etcètera—, perquè els valors que representa la diversitat agroalimentària de cada zona siguin coneguts, apreciats i, en darrer terme, valorats pel consumidor a l'hora de comprar.

La relació amb els proveïdors locals ha estat molt marcada pels «compromisos pimes» que vam publicar el 2012 i que l'any 2018 han quedat absorbits en un dels deu compromisos de salut i sostenibilitat. Ajudar a créixer els petits proveïdors, acompanyar-los en la millora

dels estàndards de qualitat en les seves produccions, cuidar dels seus productes a les nostres botigues i el treball en col·laboració han estat, i continuen sent, els punts als quals ens vam comprometre i que, per tant, ens marquen una determinada manera de fer les coses. Fer destacar els productes dels petits proveïdors agroalimentaris no és fàcil quan als lineals competeixen per la preferència dels consumidors amb grans marques, però l'evolució dels últims anys ens fa ser optimistes. Al cistell de la compra i, per consegüent, a la dieta de les famílies, el producte local té cada vegada més pes.

En una línia similar, cal destacar el treball en col·laboració amb diferents representants del sector. Denominacions d'Origen, sindicats, clústers agroalimentaris de cada regió són col·lectius amb els quals col·laborem per contribuir al creixement dels diferents sectors.

Avui, que fem anys, podem dir que la nostra aposta pel producte local no és passatgera, que havent estat en un segon pla durant els anys de fort creixement, és quelcom que vam recuperar fa temps, que portem amb nosaltres com a part del nostre ADN. Perquè encara que som una empresa que opera a tot el país i que té aliances nacionals i internacionals, hem salvat totes les barreres comercials i operacionals i hem après a combinar aquesta mirada global amb una mirada a cada comunitat, a cada territori, prenent de cada part el millor i creant una oferta única i pròpia d'un gran operador que sap adaptar-se a cada territori.

### **ELS PRODUCTES LOCALS, UN VIATGE MOLT BREU CAP A LA SOSTENIBILITAT I EL SABOR**

Quan parlem d'una alimentació millor, així, en sentit ampli, creiem que hem de donar cabuda a l'alimentació amb «sentit» i amb «sentits».

Sabem que una de les raons fonamentals per les quals les tendències a l'obesitat són més presents en algunes societats que en d'altres és que en aquelles s'ha produït una pèrdua del valor dels aliments, més enllà de satisfer la gana i del plaer bàsic obtingut mitjançant greixos, sucres o sabors saborosos. S'hi afegeixen altres components, com el menor temps que dediquem a menjar, o a preparar el menjar, o a menjar en família, per exemple.

Davant d'aquesta desvaloració dels aliments, els productes locals són potents aportadors de sentit, cultura i tradició, també de varietat i, cada vegada més, d'alta qualitat a la qual donen suport organismes certificadors. És a dir, no només aporten sostenibilitat social, ajudant a mantenir un col·lectiu lligat a la terra o al mar, que manté l'entorn del qual gaudim i les tradicions que admirem, sinó que donen valor (varietat, qualitat, història i sentit) als plats que mengem.

En una bona alimentació, saber el que es menja és un ingredient essencial, és a dir, saber el que significa cada producte per a la dieta i per a la societat. Per a un consumidor, triar productes locals és donar un vot quotidià compromès en la sostenibilitat i l'alimentació més saludable.

---

# Alimentació i salut

Dra. Irene Bretón Lesmes

Presidenta de la Societat Espanyola d'Endocrinologia i Nutrició (SEEN)

## **Alimentació i salut: una relació bidireccional. A manera d'introducció**

La relació entre l'alimentació i la salut és molt estreta i segueix un patró bidireccional. Per una banda, la nostra alimentació influeix de manera decisiva en el risc de desenvolupar malalties, especialment les patologies cròniques que més ens afecten, com l'obesitat, la diabetis, la malaltia cardiovascular o el càncer. I per l'altra, les malalties, agudes o cròniques, condicionen un risc de desnutrició que, alhora, n'empitjora el pronòstic.

Segons les últimes dades de l'Organització Mundial de la Salut, publicades el 2017, les deu causes més importants de mortalitat al món són les malalties cardiovasculars, l'ictus i el càncer. Aquestes patologies han augmentat en importància en els darrers anys, especialment als països desenvolupats, Espanya inclosa. Les millores en la situació general i més accés a tècniques diagnòstiques i terapèutiques han contribuït al descens en la mortalitat secundària per causa de malalties infeccioses, com la tuberculosi, la malària, la meningitis o la infecció per VIH. Així i tot, en part a causa de l'envelliment de la població, però també a causa de la notable

influència que tenen els canvis en l'alimentació i l'estil de vida, assistim a un augment de la mortalitat per cardiopatia isquèmica, ictus, malaltia renal crònica i càncer. L'Alzheimer i altres formes de demència, que són una causa important de discapacitat i dependència, han experimentat també un gran increment. En el nostre entorn, nou de les deu primeres causes de mortalitat als països desenvolupats són derivades de malalties no transmissibles. A Espanya, segons les últimes dades de l'Institut Nacional d'Estadística, la primera causa de mortalitat en els homes són els tumors, seguits de les malalties del sistema circulatori i del sistema respiratori. En les dones, les malalties circulatòries ocupen el primer lloc.

L'obesitat és la malaltia metabòlica més prevalent al món. Augmenta el risc de mortalitat i d'altres malalties, com la diabetis. Més del 80% de les persones amb diabetis tenen obesitat. Segons dades de la Federació Internacional de Diabetis, la prevalença de diabetis augmentarà un 48% entre els anys 2017 i 2045. Se'n preveu un increment més gran als països en vies de desenvolupament (fins a un 156% a l'Àfrica). Aquestes dades obliguen a una reflexió profunda i a la posada

en marxa de mesures preventives, d'identificació i de control i tractament adequats.

El paper de la dieta i l'estil de vida en aquestes malalties que avui són la principal causa de mortalitat i discapacitat són innegables. El càncer és, juntament amb el tabac, una de les causes que es poden prevenir. Els factors més destacats són l'obesitat, la ingesta de begudes alcohòliques i de carn vermella i processada. Una ingesta adequada de fruites i verdures, d'aliments d'origen vegetal i l'exercici físic són factors protectors reconeguts.

Els mecanismes que expliquen la relació entre l'alimentació i la malaltia són molt complexos i excedeix els objectius d'aquesta reflexió descriure'ls amb detall. La major part estan relacionats amb l'augment de pes i de greix corporal, que ocupa espais que habitualment no en contenen, com el fetge i altres òrgans. Es produeixen canvis hormonaals, com una resistència a l'acció de la insulina i un estat inflamatori crònic. Els nutrients són capaços de modificar l'expressió dels gens que participen en la regulació del creixement i multiplicació cel·lular, bé de manera directa o influint en els mecanismes epigenètics. La dieta també repercuteix en la microbiota, o flora intestinal, a la qual cada vegada es dona més importància com a factor que afavoreix múltiples malalties, des de l'obesitat i les de tipus metabòlic fins a les al·lèrgies i altres malalties de base

immunològica. Una dieta sana ens farà tenir una microbiota sana.

La informació oferta a la població i la seva formació són fonamentals per prevenir les malalties cròniques i és en aquest aspecte, com descriurem al llarg d'aquesta reflexió, en el qual tots hem de participar, des de diferents àmbits, per aconseguir l'objectiu desitjat.

L'altra cara de la moneda, a la qual fa al·lusió la bidireccionalitat que apareix al títol, és que les persones amb alguna malaltia, gairebé amb qualsevol, tenen un risc més gran d'estar desnodrides. La desnutrició relacionada amb la malaltia és un problema cada vegada més freqüent. Una alimentació adequada a la situació clínica ajuda al control dels símptomes de la malaltia (per exemple, en el cas de diarrea) i preveu el risc de complicacions (per exemple, en la insuficiència renal), a més a més de contribuir a la prevenció i al tractament de la desnutrició.

També en aquest punt és molt important avaluar i identificar el paper que pot tenir cadascun dels actors, que, des de diferents àmbits, influeixen en l'alimentació de la població.

### **Alimentació i promoció de la salut. Com hem d'actuar, en diferents àmbits, per millorar la salut de la població?**

En aquest apartat farem una reflexió sobre les accions que poden fer els diferents

actors perquè la població segueixi una alimentació més adequada i saludable, intentant alhora identificar les barreres que n'impedeixen l'aplicació.

Els professionals sanitaris fan un paper molt rellevant en la promoció de la salut. Tenint en compte els nous coneixements de la relació entre alimentació i salut, la facilitat d'accés a la informació i a la formació especialitzada, i les noves modalitats de comunicació entre els professionals i amb els pacients, s'obre un ventall d'oportunitats que no s'ha de desaproveitar. Hi ha, però, el risc que les accions que fan diferents professionals o especialistes no estiguin suficientment coordinades. Les empreses i la medicina del treball tenen una tasca important, que ha de ser reconeguda, en la identificació de les persones de risc i en el diagnòstic precoç. Així i tot, amb freqüència, aquestes accions no estan ben coordinades amb les que fa el Sistema Nacional de Salut. Una situació similar passa a l'atenció mèdica privada o de mutualitats.

Les institucions sanitàries han d'ampliar el seu camp d'acció, centrat en l'atenció de les persones malaltes, i contribuir de manera més directa a la prevenció de la malaltia i de les seves complicacions.

Les societats científiques poden exercir un important paper en la millora de la coordinació entre els diferents professionals i especialistes, afavorir la formació continuada i

liderar estratègies de promoció de la salut, al mateix temps que ajuden a identificar les persones amb un risc més elevat.

Els especialistes en endocrinologia i nutrició hauran d'afrontar i liderar en els pròxims anys reptes importants, derivats de la prevalença creixent de problemes de salut propis de la nostra especialitat i de més gran tecnificació dels processos diagnòstics i terapèutics. La relació entre la investigació bàsica i la clínica, la utilització del *Big Data*, les noves tecnologies aplicades al maneig i transmissió de la informació i al diagnòstic i tractament de les malalties, i el protagonisme més gran dels pacients en la presa de decisions i l'autocura de la seva malaltia són les àrees crítiques per millorar l'eficiència i l'efectivitat del professional de l'endocrinologia i nutrició. En el document de reflexió estratègica de l'especialitat 2018-2022 —disponible al web de la societat— s'hi descriu com en els pròxims anys, a més a més de potenciar la relació amb els pacients, haurem d'afrontar el maneig clínic dels «pacients subclínic o pacient sa», amb malaltia en estadis molt precoços, i participar de manera activa en estratègies de promoció de la salut.

Pràcticament totes les societats científiques estableixen acords de col·laboració amb les associacions de pacients relacionades amb la seva especialitat, i cada vegada és més freqüent que facin accions conjuntes,

encaminades a aconseguir una més gran autonomia i apoderament en el control de la seva malaltia. La relació metge-pacient clàssica s'ha anat modificant, ha incorporat altres professionals sanitaris i atribueix al pacient, als seus familiars i a la societat un paper diferent, influint en les decisions clíniques, en els escenaris i en l'assignació de fons assistencials, i en un futur no llunyà en l'assignació de recursos per a la recerca.

Tots som pacients potencials, cadascun amb els propis riscos individuals. Els ciutadans, les associacions de consumidors també són actors rellevants en aquest escenari. La protecció de la salut i la prevenció de la malaltia depenen, en gran mesura, de les accions i decisions de cada persona respecte a la seva pròpia alimentació i el seu estil de vida. Els ciutadans hem de ser conscients que la relació entre la nostra alimentació i el nostre estil de vida i la salut és «real» i determinant. Hem, per tant, de ser responsables i fer les eleccions correctes, en la mesura que ens permetin les nostres circumstàncies particulars. Hem de conèixer i demanar a les administracions que tinguin iniciatives de promoció de la salut.

El paper de l'Administració en la promoció de la salut és fonamental i ha d'arribar a cada ciutadà. Tal com passa en altres àmbits, les accions que desenvolupen les diferents administracions no sempre són ben conegudes i no sempre s'estableix una

adequada coordinació entre els diferents nivells: ministeri, comunitats autònomes, ajuntaments, etcètera. És també tasca de les administracions regular i vigilar l'efecte de determinats factors ambientals sobre la salut dels ciutadans. En els darrers anys hi ha una preocupació creixent pels anomenats «disruptors endocrins», molècules presents en plàstics i altres elements que exerceixen un efecte hormonal i poden afavorir algunes malalties com l'obesitat, el càncer, infertilitat, etcètera.

L'Administració pot afavorir la coordinació i facilitar que les empreses relacionades amb la producció d'aliments, les empreses de distribució i les de restauració social, restauració moderna i venda automàtica desenvolupin programes de promoció de la salut, seguint una política determinada i uniforme.

El febrer de 2018, el Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat va donar a conèixer el Pla de Col·laboració per a la Millora de la Composició dels Aliments i altres mesures. Es tracta d'una iniciativa ambiciosa, promoguda per l'Agència Espanyola de Consum, Seguretat Alimentària i Nutrició (AECOSAN), que, en darrer terme, pretén aconseguir que l'alimentació de la població sigui més saludable. Aquest projecte s'ha fet dins de les línies d'acció de l'estratègia per a la nutrició, activitat física i prevenció de l'obesitat (Estratègia NAOS) i com a

política de salut pública, la promoció d'hàbits saludables nutricionals juntament amb la pràctica de l'activitat física, per fer front al sobrepès i obesitat, i es basa en l'estreta col·laboració entre l'Administració pública i el sector privat, incloses les empreses relacionades amb la producció i fabricació d'alimentació i begudes, i les empreses de distribució i restauració, entre d'altres.

Aquest compromís es basa en acords de modificació voluntària i ofereix una gran oportunitat als principals agents de treballar conjuntament perquè la població disposi d'aliments més saludables, començant des de la producció i fabricació fins a la distribució i restauració.

Les empreses de distribució tenen una responsabilitat important. En depèn en gran mesura que la població disposi d'uns aliments o altres. El seu compromís pot afavorir que l'oferta inclogui productes més saludables. D'altra banda, tenen la possibilitat de col·laborar en accions d'informació i formació als ciutadans sobre les característiques d'una dieta i un estil de vida adequats.

Algunes accions concretes en aquesta línia, inclouen:

- Fomentar la formació de les persones que atenen personalment els ciutadans, perquè contribueixin a difondre el coneixement sobre la relació entre l'alimentació i la salut.
- Ser conscients de la seva responsabilitat social perquè el «cistell de la compra» sigui més saludable.
- Contribuir al fet que les famílies amb menys recursos econòmics puguin disposar d'una oferta d'aliments i begudes saludables, a un preu raonable, per tal de disminuir les desigualtats en l'accés a una alimentació adequada.
- Impulsar accions concretes que ajudin a millorar nutricionalment el conjunt de la dieta.
- Facilitar opcions saludables d'aliments i begudes.
- Contribuir a afavorir en la població la preferència pels sabors menys dolços i menys salats.
- Difondre les «bones pràctiques» que duguin a terme en el seu mitjà, perquè la seva experiència i resultats puguin facilitar-ne la implantació en altres entorns.

Els mitjans de comunicació han de reconèixer la seva responsabilitat i la importància dels missatges que arriben a la població, moltes vegades contradictoris i alguns sense cap base científica. Han d'assegurar la credibilitat de les fonts i no fer-se ressò de notícies sensacionalistes, tan freqüents en temes relacionats amb la nutrició. En sobren exemples.

En l'entorn educatiu, l'arquitectura i l'urbanisme, els mitjans de transport també



tenen un paper important en la promoció de la salut.

### **Alimentació i salut en les persones malaltes**

No m'agradaria acabar aquestes reflexions sense fer referència a la importància de l'alimentació en les persones malaltes. Crec que aquest és un punt en el qual la institució que represento pot aportar un valor important. L'envelliment de la població, el canvi en la «manera d'emmalaltir», amb un descens de les malalties infeccioses i un augment de les patologies cròniques, unit a una supervivència més gran en algunes malalties com el càncer, contribueixen al fet que el percentatge de la població que té alguna malaltia sigui cada vegada més alt. I aquestes persones, aquests consumidors, necessiten cuidar la seva alimentació per controlar els símptomes o la seva malaltia.

La malaltia augmenta els requeriments de nutrients, pot afectar-ne la ingesta, l'absorció o el metabolisme i afavoreix la presència de desnutrició.

La seva etiologia és múltiple: depèn del pacient, de la seva patologia i dels tractaments. Però també de l'entorn hospitalari, de l'atenció sanitària i de la importància que

concedeixen a aquest problema els clínics i les administracions. La desnutrició augmenta la mortalitat, el risc de complicacions, augmenta el risc de iatrogènia i deteriora la qualitat de vida. I augmenta la despesa sanitària. Existeixen eines diagnòstiques que permeten identificar el risc nutricional, que haurien d'utilitzar-se de manera universal, i adaptar-les a l'entorn clínic. L'avaluació i el tractament nutricional han de formar part del maneig integral dels pacients.

La disfàgia, o dificultat per deglutir, és un exemple en el qual el tractament dietètic té una importància fonamental. És una qüestió d'elevada prevalença, que constitueix un problema important de salut, provoca conseqüències clíniques greus i altera la qualitat de vida de les persones que la pateixen, però amb freqüència passa inadvertida. Pot ser conseqüència de l'edat —presbifàgia— o estar relacionada amb algunes malalties: neurològiques, de la cavitat oral o esofàgica, etcètera.

Els professionals sanitaris, els mitjans de comunicació, les administracions, les associacions de pacients i, per descomptat, les empreses de producció i distribució d'aliments hem de ser conscients de la magnitud d'aquest problema per ajudar a identificar-lo precoçment i facilitar-ne el tractament.

# Alimentació i salut en el futur

Peter Brabeck-Letmathe

Chairman Emeritus, Nestlé S.A.

*Estudia el passat si vols definir el futur:*

**Confuci**

*La vida només pot ser entesa mirant cap al passat, però només pot ser viscuda mirant cap al futur:*

**Søren Kierkegaard**

**E**l futur és desconegut. Però no sempre. Aquestes dues citacions de dos pensadors tan diferents pel que fa al seu origen, cultura i època ja ens apunten aquest fet: el futur es percep i pot anticipar-se amb l'estudi i l'anàlisi del passat. I també del present. I aquesta visió del futur, mitjançant el que ha esdevingut en el passat, és més que precisa en l'àmbit de l'alimentació.

Al llarg de la història els humans hem anat modificant la nostra forma de vida i d'organització. Són els anomenats canvis socials. Uns canvis socials que es reflecteixen en diversos aspectes de la nostra vida: en com vivim, com treballem, on vivim, quant temps vivim, com organitzem el nostre temps, què desitgem per al nostre futur i què mengem.

Canviem els nostres estils de vida i, per tant, les necessitats i les expectatives que

la humanitat tindrà en el futur. Els canvis d'avui defineixen les tendències del demà. Per tant, si estudiem i analitzem el que succeeix avui dia al nostre món sabrem quines seran les necessitats de demà. El que en màrqueting i en sociologia es coneix com la investigació de tendències. I, si coneixem les tendències del futur, podem actuar ara per donar-los resposta quan arribi el moment.

«*Panta rhei* — tot flueix.» Aquesta dita del filòsof grec Heràclit defineix bé un principi rector per a la investigació de tendències. Els canvis i transformacions que es donen en les profunditats de la societat són com corrents oceànics, es converteixen en grans forces. Les tendències canvien el món lentament, però ho fan de forma fonamental i a llarg termini. Les persones no ho percebem de forma contundent, ja que formem part d'aquest fluir i del canvi.

L'alimentació és una de les necessitats més importants de les persones i s'alinea amb aquest principi rector. Els canvis socials han afectat en el passat els patrons de consum d'alimentació, als quals la indústria alimentària s'ha anat adaptant. Com a indústria alimentària i, per tant, com a part

responsable de l'alimentació de les persones, els canvis socials i les megatendències que avui es donen són la base per marcar els nostres reptes per al futur.

En el segle XIX, les necessitats en alimentació se centraven a aconseguir els aliments bàsics. El desenvolupament de l'economia i la prosperitat creixent van canviar aquestes necessitats, afegint la recerca del plaer i de la varietat en l'alimentació. En els 90 va aparèixer la recerca de la salut a partir de l'alimentació. Una tendència que defineix una relació que ja ningú posa en qüestió: la que hi ha entre l'alimentació i la salut. Una tendència que en aquest segle XXI ha evolucionat i es plasma en el concepte de nutrició i benestar.

La societat actual està en ple procés de transformació. Tot flueix, com sempre ha fet. I algunes d'aquestes transformacions impacten i impactaran en les necessitats dels consumidors i en com ha d'actuar el sector alimentari per poder donar-los resposta.

Aquestes són algunes de les transformacions socials que es produeixen als països desenvolupats i que defineixen els nostres reptes com a sector alimentari.

### **La població mundial no deixa de créixer**

Actualment és de 7.444 milions de persones i el 2050 serà de 9.700 milions. Tenim una

longevitat més gran i, per tant, una població cada vegada més vella.

Globalment, el 1820 l'esperança de vida era de 26 anys mentre que el 2013 era de 71 anys. El 2020, una de cada cinc persones serà major de 65 anys. I en el 70% dels països desenvolupats hi haurà més persones majors de 50 anys que menors de 50. Les persones més grans de 60 anys són actualment 841 milions a tot el món. El 2050 seran més de dos mil milions. Però no estem parlant d'una població «vella i inactiva». Als països desenvolupats parlem d'una població activa, amb poder adquisitiu, informada, amb mobilitat i connectada a les noves tecnologies.

Una població que necessitarà atenció en salut i atenció mèdica. Una atenció en salut que representa uns costos sanitaris en augment i que ja sabem que es poden reduir mitjançant la prevenció. És a dir, a través d'una nutrició millor.

### **Han augmentat les malalties cròniques**

Una malaltia crònica és aquella que necessita rebre tractament a causa d'una mateixa patologia durant un any com a mínim, almenys una vegada cada tres mesos. Entre les malalties cròniques hi ha la diabetis, el càncer, l'obesitat i les malalties cardiovasculars i respiratòries.

Als Estats Units les malalties cròniques —inclòs el càncer— causen set de cada

deu morts cada any i representen el 86% de la despesa nacional total en atenció sanitària. El 2050, i segons les Nacions Unides, més del 20% de la població mundial tindrà sobrepès: 1.940 milions de persones. El 2008, el 80% de les morts produïdes per malalties —exceptuant les contagioses— van ser degudes a les malalties cardiovasculars, al càncer, a les malalties respiratòries cròniques i a la diabetis. I aquests paràmetres no només es donen als països industrialitzats. A tots els continents, excepte a l'Àfrica, el nombre de morts per malalties cròniques ja supera les causades per malalties contagioses.

Aquestes malalties estan relacionades amb el nostre estil de vida i amb alguns factors de risc com el tabaquisme, el consum d'alcohol, el sedentarisme i una nutrició deficient. A diferència de fa dècades, ara sabem que la dieta impacta en la qualitat de vida, optimitza la salut i prevé les malalties.

### **Una altra de les tendències que marquen els nostres reptes és una creixent conscienciació sobre la salut**

Una creixent conscienciació per part del consumidor, cada vegada més orientat cap a un objectiu de vida saludable. El consumidor d'avui, i també el de les dècades futures, desitja salut i longevitat. En

el futur ens alimentarem de forma diferent. Els nostres hàbits de consum en els pròxims vint anys canviaran molt més del que ho han fet en els últims seixanta, a causa de l'augment de la prosperitat i de la riquesa, a la disponibilitat d'informació i a les possibilitats tècniques de producció que es desenvolupen, algunes impensables fa unes dècades.

Aquestes transformacions són, doncs, la base per treballar ara en els nostres reptes com a sector alimentari: el desenvolupament d'una alimentació i la promoció d'uns hàbits de nutrició que previnguin i tractin les malalties del segle XXI, donant resposta a la recerca d'una nutrició saludable per part del consumidor. Però també ha de ser una nutrició personalitzada, assequible i respectuosa amb els recursos naturals. No podem oblidar-nos en aquest camí dels criteris de sostenibilitat com la conservació dels recursos i les consideracions mediambientals.

En resum, hem d'aportar a la societat una nutrició personalitzada, sostenible i assequible com a palanca per a la prevenció de malalties i com a palanca per a una millor qualitat de vida.

Ja estem treballant en aquest sentit aplicant la ciència i la tecnologia. Per aconseguir aquests reptes, és necessari activar canvis, com per exemple augmentar la producció i la productivitat agrícoles, canviar

processaments i mètodes d'envasament d'aliments, reduir deixalles i desaprofitament d'aliments, utilitzar la innovació perquè les collites siguin menys permeables a l'estrès, fer un millor ús de l'aigua o reduir l'ús dels fertilitzants i plaguicides.

Tots aquests canvis ja estan en marxa i s'activen amb la investigació, la tecnologia i la ciència. La indústria alimentària ja ha integrat al seu món conceptes i àrees de treball i d'investigació com l'epigenètica, la nutrigenòmica, el *Big Data*, la biologia molecular, la bioinformàtica o la genòmica, entre d'altres.

Estem en l'era del desenvolupament de la ciència alimentària. Una ciència multidisciplinària i integradora que ha d'ocupar-se dels aliments i de les begudes: dels seus nutrients i de la interacció amb els sistemes biològics, socials i ecològics que els componen. L'objectiu de la ciència alimentària ha de ser contribuir a un món en el qual les generacions presents i futures puguin aprofitar les seves oportunitats de viure amb bona salut i també desenvolupar, conservar un entorn, i gaudir-ne, cada vegada més divers.

En aquest camí cap a l'alimentació dels segles XXI i XXII, en el qual la ciència i la tecnologia són protagonistes, la indústria alimentària no pot actuar sola ni ho ha de fer. És necessària la col·laboració i una perspectiva més integradora. La

indústria farmacèutica, el sector mèdic i el sanitari han d'integrar-se en aquest camí. Però també sectors com la distribució, els detallistes i l'hostaleria. És necessària la col·laboració i també una gran inversió econòmica. Es tracta de donar respostes transversals a necessitats transversals.

I, a més, sent l'alimentació una decisió personal i individual, tampoc pot faltar en aquest full de ruta el consumidor. Un consumidor a qui hem de conscienciar, informar i guiar, i a qui hem de poder oferir respostes personalitzades. Per exemple, i gràcies a l'epigenètica, ja sabem que la nostra salut depèn de la informació genètica heretada dels nostres pares, però també de la influència de l'entorn i del medi ambient en els nostres gens, i la nutrició al llarg de tota la nostra vida és una part important del nostre entorn com a persones. Un dels objectius, entre d'altres, és treballar per crear dietes i composicions nutricionals per a grups de població específics i incorporar criteris com els estils de vida i els entorns en els quals viuen. El nostre enfocament en matèria de nutrició ha de ser identificar grups de consumidors amb el mateix estat de salut i estil de vida i que estiguin en la mateixa etapa vital, per dissenyar més fàcilment una dieta personalitzada per a cadascun d'ells; per exemple, el grup de població de més grans de 60 anys.

Però, a més, hem d'incorporar a aquests objectius nutricionals altres criteris de màrqueting. Ja no podem presentar productes alimentaris específics per a majors de 60 anys com a productes per a «vells». Com hem dit abans, els estils de vida dels més grans de 60 anys no són els mateixos que fa cinquanta anys. Els futurs «de seixanta anys» tindran estils de vida no gaire diferents dels «de trenta anys» d'avui.

Globalment, el consumidor del segle XXI és un agent actiu, tecnològic, compromès, responsable, expert, informat i únic.

Com ja hem comentat, el món ha canviat al llarg dels últims dos-cents anys. Si bé a principis del segle XX l'agricultura tenia un paper protagonista en la cadena de valor de l'alimentació, aquest paper ha anat passant als fabricants i a la distribució. Aquests sectors són els que ara són més a prop del consumidor i, per tant, som agents clau per aportar respostes a les seves necessitats en matèria de nutrició i salut.

El consumidor és la prioritat per a la indústria alimentària i per al sector de la distribució. I si volem actuar des de la perspectiva d'una nutrició personalitzada com a palanca per a una prevenció en salut i per a una millor qualitat de vida, com he dit, hem d'actuar junts. El nostre objectiu respecte al consumidor és el mateix: oferir, informar de forma efectiva i conscienciar. I aquest canvi d'hàbits del consumidor no

el podem fer només des del producte —informació nutricional en envasos— o des de la informació en punts de venda.

Aquesta mena d'activitats de conscienciació i d'educació actualment ja van més enllà d'aquests canals com, per exemple, a les escoles.

D'altra banda, podem ja predir que l'ús de la tecnologia i l'auge de la recerca de la personalització posaran en marxa noves vies de comunicació i d'interacció amb el consumidor.

Avui ja hi ha més dispositius mòbils que persones al món. Hi ha més de 97.000 aplicacions de salut, el 70% de les quals estan orientades a pacients i consumidors i el 30%, a professionals. L'«internet de les coses» ja no és només un concepte sinó una realitat. Es calcula que avui dia hi ha aproximadament 8.400 milions de dispositius connectats al món i el 2020 la xifra ascendirà a 20.400 milions.

L'*e-commerce* va guanyant terreny arreu. Un estudi<sup>1</sup> vaticina que la venda d'aliments frescos per internet a Espanya es multiplicarà per sis en gairebé dos anys. Segons aquestes previsions, la comercialització dels productes d'alimentació representarà el 2020 entre el 4 i el 6% de la quota en el sector de l'alimentació, davant poc més de

1. Informe de la consultora Oliver Wyman publicat el 2018, <http://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2018/apr/mro-survey-2018.html>

l'1% actual. És la quarta revolució industrial, i és la més complexa de gestionar perquè s'hi fusionen el món físic, el digital i el biològic.

Com a indústria alimentària, en el passat ja hem fet front als reptes i als canvis socials als quals s'ha enfrontat el món. I ara, el futur ja el coneixem, i és a prop. Ha arribat el

moment, de nou, de pensar com li donem resposta i d'actuar de forma col·laborativa. Som part d'aquest fluir. És part de la nostra responsabilitat.

*No penso mai en el futur  
perquè arriba molt aviat.*

**Albert Einstein**

# 3.5

## Conèixer cada client

**Imanol Torres**

*Gestor de Projectes en Màrqueting*

**Itxaso Cuesta**

*Directora d'Eroski club*

**Fernando Arrillaga**

*Responsable de Coneixement de Client*

**Yolanda Azagra**

*Responsable de Fidelització de Client*

*El caos és un ordre sense desxifrar.*

**José Saramago**

---



**A**les revistes, blogs, llibres, perfils de xarxes socials especialitzats i altres formes de comunicació sobre màrqueting, una de les paraules més presents és *personalització*, que no és més que la versió extrema de la segmentació de mercats. Des que en els anys 80 del segle passat es va començar a desenvolupar la teoria del màrqueting relacional, i a principis dels 90 Peppers i Rogers van publicar el seu primer llibre dedicat al màrqueting un a un, les empreses d'indústries molt diferents han recorregut el camí d'especialitzar les seves propostes adequant-les a les necessitats i preferències dels seus públics objectiu, encara que amb diferents graus i velocitats.

El comerç no ha estat la indústria que més ha destacat en la segmentació i personalització, tampoc en el sector de la distribució alimentària. I això malgrat que no poques vegades els distribuïdors han emmagatzemat una gran quantitat d'informació dels seus clients que els hauria permès aquesta pràctica. Una demanda en creixent i ràpida expansió aconsellava un altre tipus d'estratègia, però els temps han canviat i les empreses paren més atenció als seus diferents clients. Si abans les nostres accions s'inspiraven en els comportaments passats, ara hem de desenvolupar-les basant-nos en el comportament del client en temps real. Passem de l'anàlisi descriptiva a la predictiva i prescriptiva, d'uns canals de contacte físic a canals digitals disponibles les 24 hores dels 365 dies de l'any.

Aquest canvi ha estat originat per una situació competitiva en la qual la demanda no es desenvolupa al mateix ritme que en el passat, al contrari de com ho fa l'oferta, que és cada vegada més àmplia i més qualificada. Això ha fet que els plans de conquesta de nous clients hagin donat pas a uns altres de retenció i fidelització dels existents, sobretot dels de més valor. Hi hem de sumar que el consumidor actual és un consumidor més fragmentat i difícil de catalogar, que els factors sobre els quals es construïen tradicionalment les segmentacions del mercat cada vegada són menys rellevants —s'obre pas un segment format per retirats el comportament de consum dels quals s'assembla bastant al dels mil·lennistes, qui ho havia de dir— i els segments de mercat són menys duradors com a tals. I, per descomptat, no hem d'oblidar que el consumidor actual —més apoderat que mai— és molt exigent perquè és conscient del seu valor.

Algunes empreses estan en millor disposició d'abordar els reptes que planteja aquest panorama, i la nostra n'és una. Va ser la primera gran distribuïdora alimentària espanyola a creure en la importància de la fidelització dels seus clients i això ens va portar a formar part des de l'inici del programa multipatrocinador Travel Club —fa vint-i-dos anys ja—. En aquest temps, el programa ha generat un vincle emocional amb els consumidors i, el que és més important, ens ha permès conèixer millor els nostres clients oferint-nos una plataforma immillorable sobre la qual construir la nostra nova estratègia de màrqueting relacional, que té en l'actual Eroski club la seva millor expressió.

Eroski club no és només una targeta de fidelització com moltes altres, si fos així, no hauria tingut una trajectòria tan reeixida malgrat la seva joventut. És una eina que ens permet conèixer profundament els nostres clients per poder classificar-los en grups homogenis amb el propòsit d'adequar la nostra oferta a les seves necessitats i preferències particulars. Tenir

### HUMANITZACIÓ

Potser hauríem de començar a parlar menys de segmentació i més de personalització de la relació. O, millor, d'humanització de la relació, amb ajuda de la tecnologia. Per això, tal vegada, el concepte de (hiper)segmentació ha quedat una miqueta antiquat, propi d'una altra època amb més limitacions tecnològiques. En un context d'una empresa com la nostra, en la qual el nombre de clients es mesura per milions, i el nombre d'interaccions per client en desenes o, fins i tot, centenars a l'any, la resposta a aquesta qüestió serà molt rellevant. Per poder tractar cada persona de manera individual o almenys intentar apropar-nos-hi, bàsicament són necessaris tres elements:

- El cor: s'ha d'acumular informació, de tal manera que ens permeti coneixe'l.
- El cervell: s'ha de tenir la capacitat analítica per poder obtenir coneixement d'aquesta informació.
- El muscle: s'han de tenir bíceps per poder tractar cada client de manera individual.

un alt percentatge de les nostres vendes amb nom i cognom significa tenir un petit tresor, poder actuar de manera directa. Durant els últims cinc anys hem dedicat els esforços necessaris per aconseguir un alt coneixement dels nostres clients, per saber qui i com són i com es comporten. Ho hem aconseguit gràcies al fet que ens hem guanyat la seva confiança, realitat que demostra el fet que el nombre de socis del programa no deixa de créixer i que no deixen d'usar la seva targeta de fidelització cada vegada que compren, en una simbiosi en la qual ambdues parts sortim guanyant.

Però, des de la molt positiva realitat actual, hem de mirar els reptes que ens presenta un futur al qual ens portarà la mateixa evolució del consumidor —el reflex d'una societat immersa en una profunda transformació—. Ajustat el relat al tema de la segmentació —o a la hipersegmentació—, ens enfrontem a quatre reptes: superar la fase

de la segmentació de mercat fins a arribar a la personalització, ser capaços de donar resposta a les necessitats d'una segmentació extrema que impliqui les palanques comercials i de màrqueting —tradicionalment menys apel·lades—, oferir una veritable resposta i interacció personalitzades i aconseguir un nou punt de vista empresarial que focalitzi la seva estratègia, recursos i esforços a aconseguir-ho.

El mercat de gran consum actual és plural, heterogeni i dinàmic. Les grans variables sociodemogràfiques perden força en la determinació dels tipus de consumidors i s'imposen els factors psicogràfics, especialment els estils de vida. *Foodies*, *techies*, *runners*, vegans, hipsters i friquis són denominacions de grups de consumidors que comparteixen un estil de



Llançament de la targeta de soci de quota l'any 1977.

vida al qual s'associen uns hàbits de consum molt determinats. Un aspecte interessant de la proliferació d'aquests grups socials és que són capaços de marcar tendència; un altre és la seva transversalitat, que voreja les variables tradicionals que determinaven la pertinença a un grup o a un altre. I per si no fos prou complicat, resulta que no és estrany que un mateix consumidor pertanyi a diversos grups, o que vagi migrant d'un a un altre sense cap objecció seguint noves tendències. És el món líquid del qual ens va parlar Zygmunt Bauman.

La resposta dels comerciants davant d'aquest nou consumidor gairebé inclassificable és l'observació a títol individual. I, en aquesta era digital, en sabem més, del client. A més del que compra, sabem què li resulta interessant del que publiquem a internet, o si llegeix els nostres correus electrònics, si és un client receptiu a les nostres propostes digitals (compra *on line*, utilitza l'app, etcètera). És per aquesta nova situació de poder vincular tantes dades diferents d'un client i poder arribar a crear moltes més agrupacions el motiu pel qual parlem de microsegmentació. Les noves eines tecnològiques ja permeten recollir i tractar la informació necessària per identificar els diferents individus. Queda pendent aconseguir la capacitat

de posar aquesta informació a treballar i convertir-la, així, en coneixement. L'avenç en *Data Science* ens ha permès evolucionar i engegar accions que ja estan marcant el present i, sobretot, el futur: totes aquelles basades en patrons de comportament als quals definim una sèrie d'actuacions. Estem parlant de basar-nos en una analítica predictiva, en tècniques que ens permetin preveure quan un client ens dona pistes d'abandonament, o quan li toca comprar un producte determinat, o identificar els productes que li puguin interessar perquè uns altres com ell els compren —entre els models de recomanacions, el més famós és el d'Amazon.

### EN TEMPS REAL

L'avenç digital ens ha portat a un altre repte. Si fins ara dèiem que l'èxit de les propostes radicava a triar bé el que oferíem i el client al qual ho oferíem, ara hem de ser capaços d'actuar amb el client en temps real. La limitació amb els sistemes no ens ha deixat actualitzar propostes segons com es comportava el client a la botiga, és a dir, sempre ha existit un desfasament a l'hora de lliurar-li l'acció següent, però ara cal superar-se més que mai perquè existeix un canal, l'app, que permet saber quan el client es troba a la nostra botiga i ens exigeix adaptar-nos per millorar la seva experiència amb nosaltres. Passarem d'una relació en diferit a una relació en temps real, en la qual les accions del client determinaran la nostra resposta. D'un màrqueting propositiu a un altre de reactiu. Del «jo et proposo alguna cosa per als pròxims quinze dies» al «crec que ara mateix podria interessar-te això». Quan parlem de relació en temps real parlem de mitjans digitals i del contacte directe amb el client.

#### Preguntes, preguntes

La segmentació en el nostre negoci consisteix a agrupar clients que s'assemblin entre ells i que els grups siguin diferents. Una de les claus més importants és fer les preguntes correctes per a les diferents dades, aquest és sens dubte l'element que marca la diferència si volem utilitzar el que sabem del client en l'optimització de recursos. La llista de preguntes que donen lloc a diferents segmentacions és infinita i amb el que sabem dels nostres clients avui només podem fer-ne més. Aquí n'hi ha algunes amb les quals hem procurat entendre el nostre negoci:

- Qui ens compra? El comportament dels diferents tipus de llars, segons l'edat del titular de la targeta o el gènere, és de caràcter sociodemogràfic. En aquest sentit, també s'ha anat evolucionant en la incorporació de variables psicogràfiques, aquelles que ens apropen a un estil de vida o a diferents actituds. Hem de recórrer a tècniques una mica més complexes perquè ens exigeix elaborar investigacions basades en enquestes o altres, que després hem de traduir a les nostres bases de dades.
- Com ens compren? Si són de compra diària o són de càrrega quinzenal o si només ens fan una compra complementària.
- Què ens compren? Si ens compren els productes frescos o no, si són compradors de la marca pròpia, o si els interessen els productes locals.
- Quant ens compren? Si són fidels, o ens comparteixen en major o menor mesura.
- Quan ens compren? On ens compren? Com és la corba de client? Si són clients nous, o madurs, o han començat a abandonar-nos.



Llançament d'Eroski club amb avantatges exclusius per a socis el 2014.

L'avanç en les eines del màrqueting directe en els últims anys ha estat enorme. Val la pena destacar-ne dues: l'augment dels canals de contacte i les eines d'automatització de processos que permeten no només determinar el contingut, el canal i el moment més adequats per contactar amb el client, sinó també interactuar-hi responant a les seves necessitats puntuals d'informació o servei. És important que ens dotem de la tecnologia que permet gestionar un gran volum d'accions possibles per poder-les lliurar als nostres clients segons l'algorisme oportú.

Tenim tantes coses per explicar-los que podríem enviar-los un correu electrònic diari, però hem de pensar molt bé com ho fem, perquè aquesta oportunitat de desenvolupament no pot implicar abusar de la confiança. Probablement tots vivim una dualitat sobre aquest tema: ens encanta que les empreses ens coneguin, s'avancin a les nostres necessitats i ens amoixin, però al mateix temps ens terroritza tot el que poden arribar a conèixer de nosaltres i les conseqüències que podria tenir si aquesta informació caigués en males mans. Els casos de mala utilització i manipulació es multipliquen al nostre voltant, i la sensibilitat i la consciència socials aniran en augment. La nostra resposta a aquesta dualitat no sembla que



Llançament de la Targeta Or Eroski club el 2018.

sigui una altra que treballar esforçant-nos per conèixer el client, però només en el seu profit, i actuant amb honestat i transparència. I que ho percebi així.

Altres palanques comercials i de màrqueting no han avançat al mateix ritme en això de la personalització de l'oferta. L'adequació de l'assortiment, promocions, portafolis de formats de botiga, disseny d'aquestes, serveis i fins i tot els preus, que actualment es regeixen per la rigidesa, seran en el futur molt més flexibles per adequar-se a la multitud de casos diferents als quals s'enfronten els distribuïdors. La botiga pensada des del mateix distribuïdor deixarà de ser la unitat de mesura que condiciona tota la resta i en traspasarà el protagonisme al mateix consumidor.

I això, traspasar el protagonisme als nostres consumidors, implica una transformació empresarial radical. No hi ha apartat de la gestió empresarial que no hi estigui involucrat, començant pel mateix lideratge i cultura empresarials. Tampoc pot ser un projecte d'un departament, sinó un de transversal capitanejat per la més alta direcció, que ha d'actuar amb convenciment, coherència i llums llargues. Si això passa, la mirada de l'empresa canviarà, la realitat serà la que veuen els seus clients, i els recursos i esforços estaran a disposició de la seva satisfacció.

Vam néixer per defensar millor els interessos dels consumidors, durant mig segle ens hem distingit en aquesta obstinació de moltes maneres i avui sabem que no podem parlar d'un consumidor inconcret si volem seguir amb aquest propòsit. En els últims anys hem fet un salt important en visió empresarial i estratègia, però també en eines i plans per poder adequar-nos a les noves necessitats de tantes menes de consumidors diferents que constitueixen la societat actual, i igualment estem convençuts que no hem fet més que començar, perquè ens queden molts projectes —i molt importants— que escometre, i perquè l'evolució dels nostres consumidors ens marcarà el camí i el grau d'exigència. Ser a prop dels seus interessos i gustos ens farà seguir sent diferents.

## LA FIDELITZACIÓ

Molts anys abans que gairebé tots els altres, vam tenir el nostre propi programa de fidelització: el programa de socis de quota, amb targetes de cartró i llistats a la botiga. Aquest arcaic programa denotava ja la nostra voluntat d'invertir en els millors clients, de no tractar-los a tots per igual, que és la base de qualsevol programa de fidelització.

La nostra aliança amb tres grans empreses de sectors diferents (Repsol, BBVA, Iberia) va crear la targeta Travel Club, que va ser tota una innovació al nostre mercat fa ja vint-i-dos anys, perquè era la primera targeta no de pagament que permetia als titulars sumar punts de forma automàtica en realitzar les seves compres en diferents comerços adherits al programa, punts que després podien canviar per regals i viatges. Gràcies a l'esforç de tots, i especialment dels equips dels centres de venda, ràpidament va aconseguir penetracions en vendes pròximes al 80% a la nostra zona de més presència. I, a més a més, ens va donar la possibilitat de començar a accedir a informació personalitzada de cada client: quant compraven a Eroski —i els nostres aliats—, quins productes, en quines seccions, amb quina freqüència, quin grau d'activitat o inactivitat tenien amb nosaltres.

El 2002 vam fer la primera promoció segmentada en una botiga: quan el client passava la seva targeta Travel Club, la caixa li indicava a la caixaera mitjançant un missatge quin dels tres colors de vals havia de seleccionar per recompensar la seva compra. La segmentació era per despesa, la més senzilla possible.

El 2004 vam començar a emetre els primers cupons de descompte en caixa.

El 2007 vam llançar el primer projecte de segmentacions de clients.

El 2014 llancem Eroski club, una altra fita innovadora al nostre mercat, amb una proposta de valor diferencial i un programa propi que sumava els avantatges del programa Travel Club. Un màrqueting segmentat més personalitzat i rellevant per als socis consumidors, la integració de la targeta de pagament en el club amb més avantatges per als socis amb una proposta conjunta més coherent, Ekilibria, com a exemple d'una proposta de valor personalitzada que reforça el posicionament de salut o el recent llançament del Club Oro, que recompensa els nostres socis més fidels —una tornada als orígens del programa de socis de quota—, són exemples d'èxit... I no seran els últims.

## Amb l'arribada del *Big Data*, s'ha convertit la segmentació en quelcom redundant?

José Luis Nueno

Professor de Màrqueting a l'IESE Business School

Aquesta és la pregunta que es fan avui dia molts dins de la comunitat del màrqueting a l'hora de prendre en consideració el fet que, amb la gran abundància de dades, l'existència de *software* estadístic d'altres prestacions i la presència de persones formades científicament per emprar aquest *software* i arxius, la idea de proporcionar agrupacions descriptives de dades per entendre'ls millor —allò que en la literatura acadèmica es denomina *clustering* o segmentació— pot haver arribat a la seva fi.

Per segmentació entenem el procés d'agrupar les nostres dades en segments que comparteixen factors que les fan similars entre si, però que a la vegada creen agregacions, segments o clústers diferents entre ells. Aquesta homogeneïtat interna unida a l'heterogeneïtat entre grups és l'essència de la segmentació.

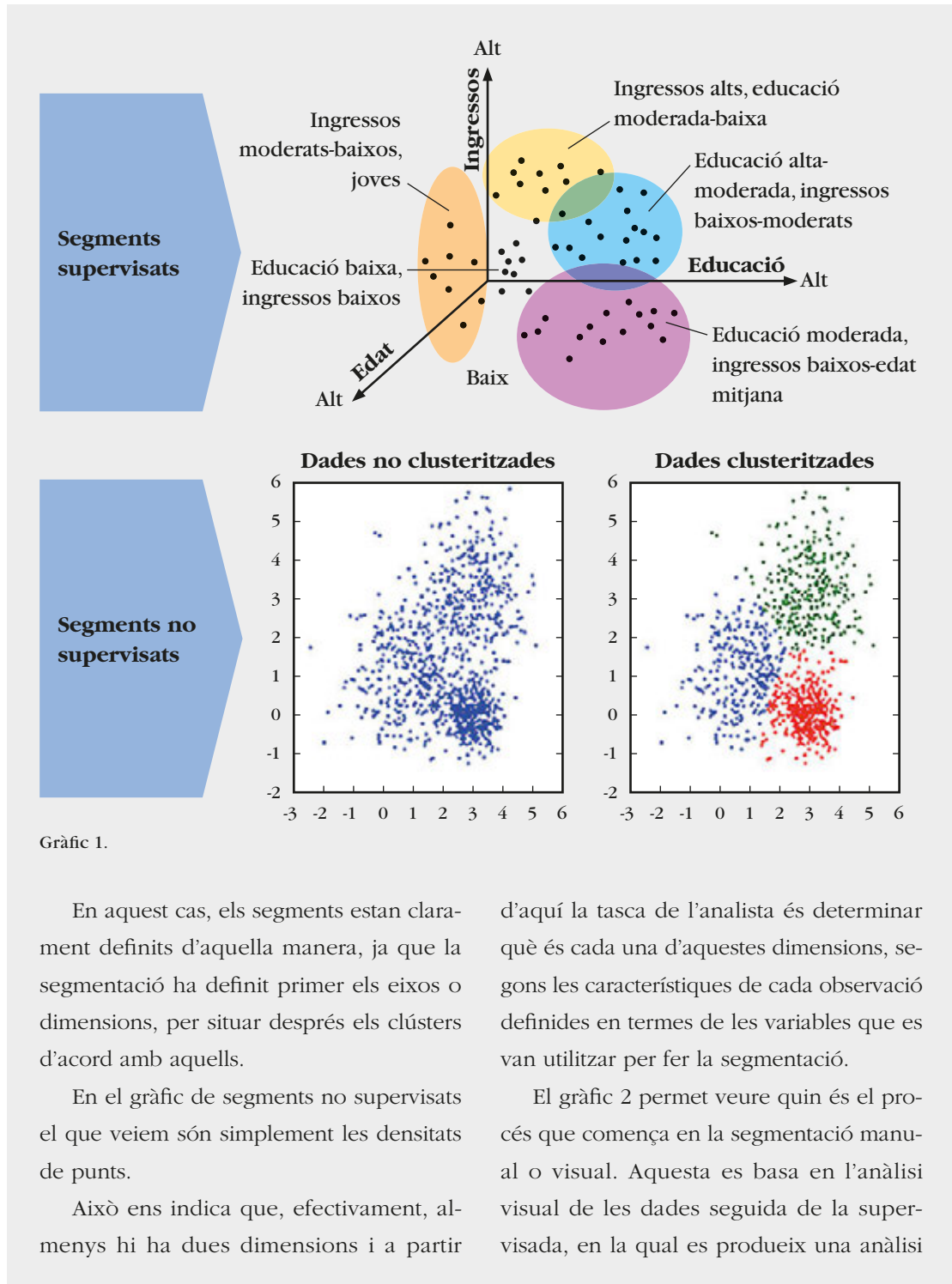
En el sector de productes de consum, tradicionalment la segmentació segueix diversos criteris o bases, començant pels més clàssics, com, per exemple, la demografia,

seguida pels valors, actituds i estils de vida o VALS —que serien els psicogràfics—, o els de comportament com l'RFM: recència, freqüència i valor monetari.

A l'hora de seleccionar un model de segmentació cal escollir entre models supervisats o no supervisats. En un de supervisat l'usuari defineix el nombre i dimensions dels segments i el model encaixa l'observació dins d'un d'ells. Mentre que en un que sigui no supervisat, el nombre de segments i eixos el genera de forma automàtica el model. La dificultat que representen aquests últims sobre els anteriors és que, com no existeixen uns segments predefinitos, cal inferir les dimensions de la lectura de les observacions.

En el gràfic 1 podem apreciar la diferència entre els models supervisats i els no supervisats. En els primers, les densitats de punts es fan encaixar dins d'un eix predefinit. En aquest cas, es tracta de tres eixos predeterminats i en aquelles tres dimensions s'encaixen les observacions que resulten en quatre segments.





Gràfic 1.

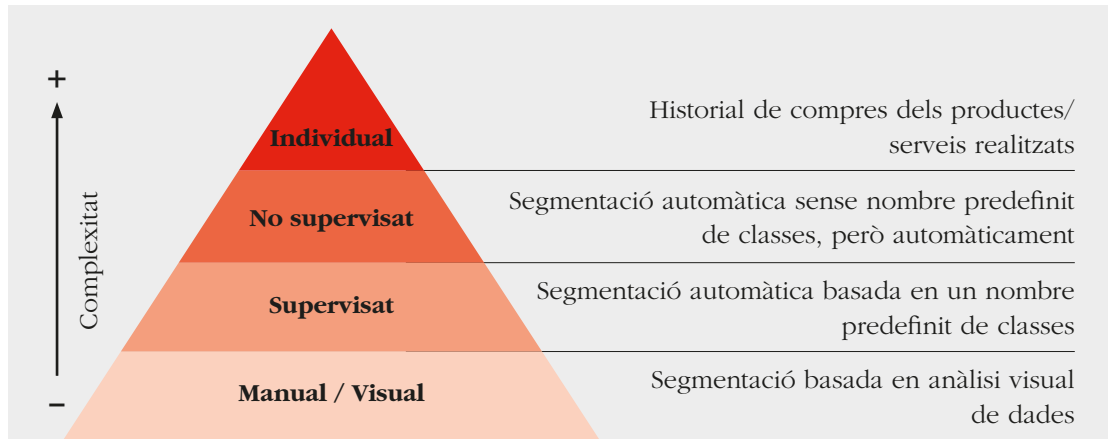
En aquest cas, els segments estan clarament definits d'aquella manera, ja que la segmentació ha definit primer els eixos o dimensions, per situar després els clústers d'acord amb aquells.

En el gràfic de segments no supervisats el que veiem són simplement les densitats de punts.

Això ens indica que, efectivament, almenys hi ha dues dimensions i a partir

d'aquí la tasca de l'analista és determinar què és cada una d'aquestes dimensions, segons les característiques de cada observació definides en termes de les variables que es van utilitzar per fer la segmentació.

El gràfic 2 permet veure quin és el procés que comença en la segmentació manual o visual. Aquesta es basa en l'anàlisi visual de les dades seguida de la supervisada, en la qual es produeix una anàlisi



Gràfic 2.

automàtica de la segmentació basada en dimensions predeterminades, per exemple, de la utilització d'anàlisi factorial i clustereització. En la no supervisada trobem la segmentació automàtica amb un nombre de dimensions o classes que no són predefinides i es porta a terme mitjançant tècniques estadístiques com l'Escalat Multidimensional (MDS). Finalment, tenim un tipus que hem denominat «individual» que seria aquesta hipersegmentació, objecte d'aquest text.

### D'hipersegmentació a personalització

Aquest debat prové de l'evolució de les tècniques de segmentació. Les tècniques de segmentació generalment tenen com a finalitat seleccionar-ne els clients objectiu o *targetitzar* i desenvolupar ofertes de producte, i això, essencialment, és el que es denomina «segmentació estratègica». També serveixen per adaptar la comunicació

diferenciada per tal que sigui més rellevant per a cada categoria de consumidor i això es denomina «segmentació tàctica».

Des dels seus orígens, la segmentació ha passat de ser massiva a ser hiperpersonalitzada avui dia. Des de la segmentació massiva, el màrqueting va evolucionar cap a una segmentació d'«un enfront de molts», en què un producte o servei genèric es *targetitzava* a diversos segments de consum. A continuació va derivar cap a una segmentació d'«un a un» (la famosa «*one to one segmentation*»), en la qual un producte específic o servei *targetitzava* un consumidor específic. Com a exemple i per il·lustrar aquestes tendències, tenim el cas de l'evolució de la Coca-Cola. L'empresa neix el 1886 amb la creació d'un producte únic, *targetitzant* un mercat massiu, i aquesta constitueix la seva proposta al llarg de pràcticament un segle.

En els anys 50, Coca-Cola comença a exportar-se a tot el món i es produeix una

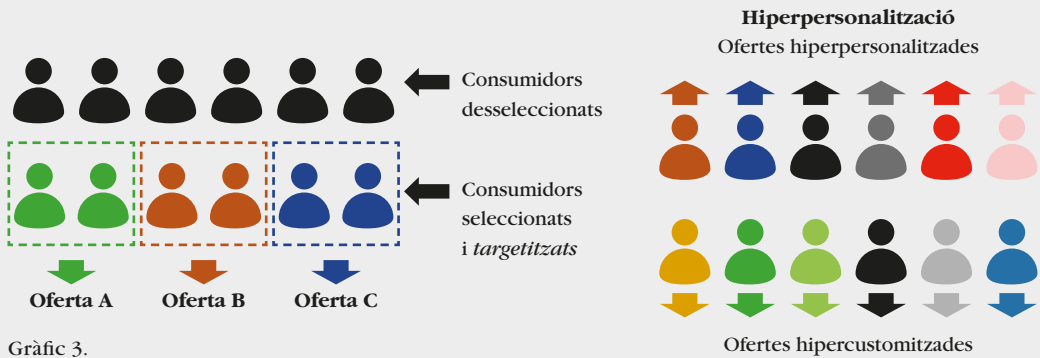
adaptació de la recepta als gustos i a la qualitat de l'aigua locals. El 1982, pràcticament cent anys després del llançament el 1886, sorgeix la Coca-Cola Light dirigida a un segment que vol consumir sucres amb moderació, i aquest segment és predominantment femení. L'any 2005, és a dir, vint-i-tres anys després de l'aparició de la Coca-Cola Light, es llança Coca-Cola Zero, *targetitzant* aquells homes que presten atenció al consum de sucre.

El 2011, sis anys després, es comencen a llançar les llaunes personalitzades amb inscripcions de noms de pila, i això constituiria una segmentació de «one to one» mitjançant l'envàs. No obstant això, es podria dir que és una segmentació de «one to one» per auto-selecció, ja que en el punt de venda es disposen les llaunes amb noms diversos i els consumidors decideixen quina és la seva, és a dir, és quelcom que no succeeix a base d'una adaptació de l'envàs específica per a cada consumidor inclòs en el *target*, amb set mil noms de pila, o segments en aquest cas.

En els últims anys, aquesta segmentació s'està fent cada vegada més i més refinada, ja que les empreses aconsegueixen aplegar grans quantitats d'informació del consumidor, la qual cosa permet als *marqueters* refinar contínuament els segments de consum.

El fet que el nombre de consumidors creixi constantment fa que sigui necessari generar més selecció de producte, a més a més de variants múltiples per arribar a les necessitats i expectatives de cada segment, i la microsegmentació ja no busca la desselecció d'una part dels consumidors per concentrar-se en el servei d'un a alguns *targets*, sinó que busca cobrir l'espectre complet de consumidors per poder complir amb les necessitats de tots i cadascun d'ells. Això és la hipersegmentació, també anomenada personalització (vegeu gràfic 3).

Per tant, té sentit utilitzar la microsegmentació quan avui dia és possible *targetitzar* els consumidors personalitzadament i individualment? Aquí apareix la «hiperpersonalització», que acomodada en el *Big Data*



Gràfic 3.

és la factura a mida, avançada i en temps real d'ofertes, continguts i experiència del consumidor de manera individual.

En resum, no podem segmentar com ho fèiem abans perquè els consumidors són cada vegada més eclèctics i, per tant, no encaixen en els segments rígids del passat.

Entre aquests segments tradicionals, els hàbits de consum ja no són homogenis per formar part del mateix segment, i solen variar depenent d'altres criteris. Una de les barreres de la hipersegmentació és generar segments que siguin d'una grandària suficient per poder ser servits d'una manera econòmica per part de les empreses. Aquesta consideració és important en els mercats massius, ja que és on aquestes economies es duen a terme assolint una escala mínima eficient. No té sentit diluir després aquestes economies fabricant productes a mida de cada consumidor si poden fer-se a mida de segments suficientment nombrosos en consumidors.

Una empresa de productes de consum no es pot plantejar fer productes a mida de cadascun dels consumidors. No obstant això, aquesta necessitat de tenir una grandària econòmica eficient mínima és assumida de forma més pràctica en quatre circumstàncies.

Una circumstància és el consum de serveis; una altra, el d'experiències; una tercera, és el consum de varietats o assortiments.

I encara existiria un cas més, que seria el cas en el qual s'«enganya» el procés de selecció del consumidor mitjançant la cocreació de productes amb ell —o la creença que aquesta s'està produint.

En el cas del consum de serveis, les noves tecnologies transformen la hiperpersonalització en una realitat. L'abundància de dades disponibles facilita treballar sobre aquestes a través dels historials de *browsing* dels clients capturats mitjançant cookies o les denominades PDFP (*Passive Device Finger Print*), firmes personalitzades que s'obtenen dels defectes de fabricació infinitesimals de les targetes gràfiques dels mòbils i ordinadors. Mitjançant els seus detalls de geolocalització, capturats dels seus mòbils, així com dels *likes i* comentaris que afegeixen a les seves xarxes socials i que permeten a les marques entendre les seves preferències, estils de vida i hàbits de consum.

Per exemple, en serveis financers s'usen eines d'hiperpersonalització en alguns casos com ara quan el client entra a un lloc d'*e-commerce*. Aquest pot establir que es tracta d'un client d'una determinada entitat financera i que té disponible en targetes, en crèdit al consum, o en crèdits preconcedits. Li mostra una creativitat o un *banner* per recordar-li que pot utilitzar els préstecs o la targeta i inclou recomanacions perquè compri a les botigues *on line*, i en el moment

del pagament li mostra les opcions amb la targeta o activació de préstec. D'aquesta manera, converteix l'*e-tailer* en un canal de distribució de crèdit de gran efectivitat, ja que és personalitzat en subjecte i moment.

En el cas dels serveis, les opcions són pràcticament il·limitades i es pot arribar a entregar un producte amb l'únic obstacle del producte físic.

Una cosa semblant succeeix amb les experiències, que són com els serveis i processos en què intervé el subjecte en la seva execució i, per tant, es poden fer a mida sense risc d'incórrer en des economies.

El tercer cas és el de la selecció, i aquí ens referim a la possibilitat de la factura a mida basada en la combinació de varietats de productes existents. Aquesta combinació entenem que es dona quan s'ha arribat a cada una de les «referències» mitjançant un procés de fabricació que respon a les economies d'escala eficient. Però cada un dels lots que es formen només és quelcom que respon a informació disponible sobre com combina el consumidor aquests productes en altres ocasions. Aquest seria el cas dels models de subscripció o de «cistella de la compra», que es donen en el cas de l'*e-commerce*. Un consumidor determinat fa una llista de la compra freqüent i la repeteix de forma periòdica, de manera que l'algoritme de l'empresa de comerç electrònic recull aquesta selecció d'assortiments a

mida de les necessitats reiterades pel consum d'aquest subjecte, així com la repetició amb què es porta a terme aquest consum i subscriu al consumidor via aquest tipus de compra. De fet, en algunes ocasions, el detallista aplica descomptes als productes més comprats freqüentment per l'individu amb l'objectiu de fidelitzar, no el producte, sinó la llista.

Aquest és el cas habitual que es veu en la compra *One-Click* d'Amazon, o en la compra de llista o l'*Amazon Dash Button* i en tants altres sistemes de compra per subscripció. En aquest cas, la factura a mida ve de la combinació de les referències i no de la factura a mida de cada una de les referències en si mateixes, però pot entendre's com un exemple del procés d'hipersegmentació.

Aquest cas es pot prendre també com un exemple d'allò que hem denominat cocreació. La llista com a tal és resultat d'una cocreació tàcita entre el consumidor i el seu proveïdor de comerç electrònic. El consumidor arriba després d'una sèrie de consums repetitius a una llista de la compra que estima suficient per cobrir les seves aspiracions i expectatives.

Aquesta cocreació és en certa manera real però amb la repetició passa a ser una ficció, ja que la llista es va crear la primera vegada i és dubtós que les necessitats del consumidor no evolucionin al llarg del

temps. Malgrat això, si l'empresa proveïdora aconseguix que el consumidor pensi que les seves necessitats —canviant o no— segueixen essent les mateixes, o per algun motiu prefereix creure-ho així —per escapar-se de la despesa excessiva per consumisme impulsiu—, doncs en aquest cas, segueix essent una cocreació vàlida.

La personalització, no obstant això, és més que una simple segmentació refinada. També és sobreadaptar el producte, el servei i l'experiència a un context específic de consum. Com sempre, serà molt més difícil fer-ho amb el producte que amb el servei o l'experiència. De fet, els consumidors estan canviant constantment. No estan sempre del mateix humor i els seus patrons de consum poden variar de forma significativa dependent del moment del dia en què tinguin lloc. Per tant, es parla ja d'hiperpersonalització però contextualitzada, és a dir, prestar atenció a cada consumidor en cada moment en temps real.

Malgrat això, sempre ens trobem amb el mateix problema i és que la personalització és una realitat en la generació de demanda però no així en la satisfacció de la demanda. La creença que es necessita molta informació per obtenir una segmentació d'alta qualitat i rellevància s'exacerba, ja que la necessitat de dades és significativament superior en la personalització. La disponibilitat de dades combinada amb noves

metodologies de processament d'informació i anàlisi permeten i afegeixen capacitat predictiva, identificant consumidors amb una major propensió a realitzar una compra i que poden aconseguir-se a través de *targetització* de màrqueting basat en la capacitat de predir.

### **Limitacions de la personalització i reptes del valor percebut**

A l'inici d'aquest text ens preguntàvem si totes les ofertes es donaran hipercustomitzades en el futur i si els *marqueters* deixaran d'utilitzar la segmentació.

Sembla bastant improbable que la personalització simplement posi fi a la segmentació per a cada producte o servei. La segmentació clàssica sembla indispensable com mai per poder identificar els segments d'una marca. Les tècniques de segmentació permeten fer-ho d'una manera simple i realista, veure la situació i, fins i tot, prendre un rol en la definició de l'estratègia, establint i testant les seves premisses, desenvolupant idees i validant plans de negoci.

Per una altra banda, existeixen tres limitacions en la hiperpersonalització que ens poden portar a creure que el seu ús pertany al món de les possibilitats i no al de la realitat.

Hi ha limitacions pel que fa a l'ús de dades personals: continuen existint —encara— limitacions sobre l'habilitat humana de

processar i entendre grans quantitats de dades i els seus models —modelització— i, a més a més, existeixen les que hem mencionat abans, limitacions econòmiques i el risc de dilució del màrqueting i els esforços de comunicació, juntament amb la possibilitat de la desaparició de les economies d'escala.

A partir del 25 de maig de 2018, la llei *General Data Protection Regulation* (GDPR) imposa noves limitacions pel que fa als usos de la informació personal, una mena d'obstacles al seu ús indiscriminat, i estableix requisits d'autorització. A la majoria dels consumidors els preocupa actualment compartir informació personal i prenen precaucions per tal de minimitzar l'accés no desitjat a aquestes dades.

En segon lloc, la implementació de la personalització tendeix a estendre els casos fins a l'infinit, per la qual cosa calen models de dades que encara no estan disponibles.

Finalment, la personalització també s'enfronta a determinades limitacions, la segmentació ha de facilitar el *targeting* d'alguns segments equilibrant les inversions i assegurant beneficis.

Per tant, la personalització està en curs. Tant en el sector de *retail* com en el de serveis sembla més una hipercontextualització, en la qual la personalització es porta a terme mitjançant serveis i l'experiència de consum i no en contingut de producte, estant aquest últim a economies a l'escala que introdueixen rigideses a la possibilitat d'adaptar-lo excessivament a cada consumidor. Les marques han de portar a terme, primer, segmentacions bàsiques i, després, construir damunt d'aquests criteris sociodemogràfics informació de comportament, per culminar-la, finalment, amb una personalització que mai substitueix la segmentació tradicional, sinó que la complementa i la perfecciona.

# 3.6

## Les noves tecnologies: promeses i desafiaments

**Imanol Torres**

*Gestor de Projectes en Màrqueting*

**Enrique Monzonis**

*Director de Transformació Digital i Innovació*

**Arantza Laskurain**

*Responsable de Millora Contínua de Processos*

*Obre els teus braços al canvi,  
però no deixis anar els teus valors.*

**Dalai Lama**

---



Vivim a cavall entre la tercera i la quarta revolució industrial, protagonitzades les dues per tecnologies que fa un quart de segle formaven part de la ciència-ficció i que avui transformen el nostre món i la nostra vida quotidiana en tots els seus aspectes, també a l'hora de comprar i consumir. Tecnologies que a finals del segle passat eren etiquetades com a noves, avui són utilitzades per la gran majoria de la ciutadania dels països desenvolupats i el seu lloc ha estat ocupat per d'altres, les possibilitats de les quals ens meravellen i ens aclaparen a parts iguals. Termes com *Big Data*, *chatbots*, internet de les coses o realitat virtual protagonitzen espais en mitjans de comunicació generalistes i inclús en converses quotidianes.

L'accés a un internet d'alta velocitat, la ubiqüitat i immediatesa aportada pels telèfons intel·ligents i l'eclosió de les xarxes socials han transformat la relació entre els consumidors i les marques comercials i han canviat les regles de joc d'una manera profunda. El grau d'apoderament dels consumidors actuals és, sens dubte, el més alt que mai hem conegut. Com a compradors i consumidors mai havíem tingut tant accés a la informació, ni havíem pogut comprar pràcticament qualsevol producte que es comercialitzés en qualsevol part del món, ni la nostra opinió havia estat tan rellevant en les decisions que prenen altres persones i en l'actuació de les empreses. Consumim i comprem de forma diferent en un procés de transformació que acaba de començar, i que es farà més ràpid i profund gràcies a aquesta revolució tecnològica i a les noves generacions de nadius digitals que comencen ara a tenir autonomia en les seves decisions de compra, contagiant inclús el seu comportament a les generacions anteriors, els anomenats immigrants digitals.

Estem a l'inici de l'era del consumidor, en la qual un consumidor hiperconnectat i altament apoderat, conscient que el seu poder augmenta progressivament i que a mesura que neixen noves solucions i serveis, digitals o analògics, té cada vegada majors expectatives i, amb elles, major nivell d'exigència. En aquest escenari, un dels principals reptes és entendre —precisament— el canvi de paradigma quant a la relació amb els clients i altres grups d'interès. Per a una empresa com la nostra, que ha sabut moderar el seu entorn relacional amb aquests tipus de canvis —no s'ha de perdre de vista que *Eroski Consumer* va suposar una fita en la digitalització de la informació al consumidor, no solament a Espanya, o que *Eroski on line* és un supermercat digital que es posa en funcionament en els inicis del comerç electrònic—, això no hauria de suposar un problema, sinó un esperó per seguir complint amb la nostra missió d'actuar amb i a favor dels consumidors, tot i que, de manera diferent.

Els contactes amb els nostres clients es faran més freqüents i diversos, tant pel que fa a moments, com a tipus de contactes i canals. Els nous canals digitals de comunicació no han substituït els tradicionals, sinó que els han completat. La conseqüència ha estat una ampliació

i diversificació dels punts de contacte entre les marques i els seus clients. El consumidor actual, permanentment connectat, demana una resposta pràcticament immediata a qualsevol de les seves necessitats. La immediatesa és una de les senyes dels temps moderns, els líders de les diferents indústries ho han vist clar i han desenvolupat estratègies que es basen a escurçar al màxim el temps de resposta, elevant alhora el nivell d'exigència del comprador i, per tant, la pressió sobre la resta dels competidors.

També els tipus de contacte s'han ampliat gràcies a les tecnologies digitals. Mentre que en el passat el procés de compra era lineal i les marques no interactuaven amb els seus clients més que en punts concrets del procés, actualment aquest s'ha fet multidireccional, s'ha ampliat el nombre de participants i ja no se sustenta en el mer consum d'informació, sinó, en converses. Els consumidors demanen relacions amb les marques, productes i serveis personalitzats, únics, per una banda, i al mateix temps, volen treure el màxim partit a aquesta experiència. Volen una experiència estesa, volen poder informar-se i comunicar-se amb la marca i amb altres consumidors abans de fer la compra, gaudint del mateix procés de compra, informant-se i/o compartint en temps real amb familiars, amics o comunitats, i opinant, recomanant o compartint posteriorment l'ús o gaudi del producte o servei. Aquests canvis són els que generen fenòmens com ara l'omnicanalitat, una relació desenvolupada en multitud de canals interconnectats a través dels quals navega un únic comprador que usa en cada moment el que millor s'adequa a la seva necessitat, ja es tracti de canals de comunicació o de compra; és normal que els processos comencin en un canal i finalitzin en un altre, inclús havent passat per un tercer.

Fa temps que vam entendre la falsa dicotomia dels consumidors entre digitals i analògics. Per aquest motiu estem desenvolupant un ecosistema de canals de comunicació que es relacionen i complementen amb l'objectiu de posar-los a disposició dels seus destinataris. Creixeran, canviaran, desapareixeran i seran substituïts per d'altres, però sempre perquè els consumidors i clients així ho demanen, i amb la finalitat de fomentar el nombre i diversitat més grans possibles de contactes per afegir contínuament valor a les persones que se'ns apropen.

L'experiència de client, aquella que va més enllà de l'experiència de compra, serà molt més integrada. Novament, és el consumidor el motor del canvi: conscient de la seva importància per a les empreses, disposat que aquestes accedeixin a les seves dades personals i de comportament, i usuari actiu dels diferents canals de comunicació, reclama a canvi una actuació empresarial coherent, consistent i en temps real. Una resposta a l'altura del que promet, ràpida i sense vaivens, reforça la base d'una relació de confiança, i aquest és el tipus de relació que volem construir amb els nostres clients, amb els nostres socis i amb el consumidor en un sentit ampli.



Inauguració de l'Aula Eroski a la Facultat d'Enginyeria de la Universitat de Deusto, 2016.

Les nostres polítiques de màrqueting relacional ens han permès acumular un gran coneixement dels nostres clients, que es veurà incrementat amb noves eines com ara el *Big Data* o el *Machine Learning*. La nostra vocació, sens dubte, és posar aquest coneixement a favor d'un consumidor cada vegada més sensible amb la seva privacitat i que, malgrat això, accepta que les empreses emprin dades que li incumbeixen sempre que sigui per aportar-li un benefici i no per a objectius espuris. Procurarem que aquesta informació ens serveixi per poder anticipar-nos a les seves necessitats des d'una visió única de cadascun d'ells i dels seus moments.

Una proposta personalitzada és un missatge inqüestionable sobre la vocació de l'empresa de reconèixer les persones amb què es relaciona. Aquesta adaptació de productes, serveis i continguts és complicada en indústries en les quals la cartera de clients inclou centenars de milers de persones, si no milions, tal com ocorre en el comerç. No obstant això, la força d'aquest missatge que eleva la connexió emocional entre marques i consumidors és tan remarkable que val la pena que ens esforcem al màxim per aconseguir-ho. Les noves tecnologies

## CANVIAREM GAIRE?

Tenim encara un treball de remodelació difícil per tal de convertir-nos en l'Eroski del futur, que serà capaç de satisfer les demandes d'una generació de consumidors que l'any 2030 estarà formada pels mil·lennistes i la generació Z, és a dir, persones amb un alt domini de la tecnologia, que poden atendre quatre pantalles al mateix temps i que tindran múltiples aplicacions que els ajudin amb la compra —comparant preus i mostrant les seves variacions, per exemple—. Més informades i exigents, per a aquestes generacions l'omnicanalitat no serà una opció, sinó la normalitat, i com a distribuïdors haurem de donar resposta a tots els nivells sense errors i amb més rapidesa.

La botiga física no desapareixerà, però els processos es digitalitzaran completament. Donarà pas als catàlegs digitals amb un ampli nombre de referències de baixa rotació. La línia de caixes es convertirà en un punt de control mínim on el client no traurà els seus productes del cistell, sinó que farà el pagament amb el mòbil a la sortida sense necessitat d'esperar. Haurem d'aprendre a gestionar les dades dels nostres clients aquí i ara.

Un altre assumpte vital serà la logística eficient. El consumidor ho vol tot i ho vol ja, i en conseqüència, hem de preparar-nos per poder disposar d'un catàleg cada vegada més ampli de referències que estiguin disponibles a casa seva en el menor temps possible.

I no podem oblidar-nos de generar nous models de negoci. Quan generem una solució interna per a Eroski, podem extrapol·lar-la i convertir-la en un servei per a altres empreses. Tenim un coneixement molt alt del negoci, seguirem tenint-lo, i les nostres solucions podrien ser vàlides per a altres de més petits o per a proveïdors. Una part de la nostra tasca serà innovar en serveis i posar-los a l'abast d'altres.

digitals obren un nou escenari en el qual aquesta personalització màxima és possible, fins i tot en una gran empresa de distribució com la nostra.

Aquest món digitalitzat és absolutament dependent de les dades, les dades dels dispositius, però sobretot de les dades dels consumidors. No és possible una proposta de valor personalitzada sense les dades del consumidor, no és possible aplicar intel·ligència artificial sense dades, no és possible aportar solucions millorades sense conèixer el comportament, els gustos dels consumidors.

Aviat haurem de superar la personalització basada en segments de consumidors per passar a construir-ne una altra que atengui cada individu. Això serà possible gràcies a la gran quantitat de dades dels nostres clients que podrem capturar en diferents punts de contacte i per diferents mitjans, i processar-les gràcies a màquines autònomes que analitzen, conclouen i ordenen operacions. La personalització inclourà no només el contingut —la resposta en si mateixa—, sinó també el moment més oportú per oferir-la, el canal més oportú i el context de la interacció. Entenem que cada client és diferent en cada punt de contacte perquè les seves necessitats i preferències varien en cada cas, i desenvoluparem una activitat basada en el fet de guanyar micromoments amb el client mitjançant el màrqueting de context.

La relació entre les empreses, les marques i els seus clients és cada vegada més experiencial també gràcies a les noves



Pagament amb mòbil a través d'Eroski club Pay.

tecnologies digitals. En la construcció d'una gran experiència de client existeixen dos grans focus sobre els quals posar l'èmfasi: la conveniència i l'emoció. La primera té com a objectiu millorar l'equació de valor del comprador rebaixant el seu cost en temps, esforç o diners; i la segona, pretén millorar aquesta equació provocant emocions positives i duradores.

Si ens fixem en la conveniència, gràcies a les noves tecnologies digitals les empreses poden oferir més continguts rellevants i nous serveis disponibles permanentment que afegeixen valor als seus clients i amplien el camp de competència més enllà del producte i el preu. Pel que fa a la part més emocional, les noves tecnologies digitals milloren l'experiència del comprador d'una manera sensorial i aconseguen fenòmens com ara la humanització de la compra *on line*.

Les noves tecnologies envairan les sales de vendes i seran profusament utilitzades pel comprador —sigui tecnologia posada pel comerciant al servei dels seus clients, o bé tecnologies pròpies dels compradors com ara els seus telèfons mòbils—, però també arribaran als llocs web, als canals mòbils i a altres canals digitals, per no esmentar la hibridació dels



Punt de recollida «click & drive» a Leioa.

canals analògics cada vegada més present gràcies a la realitat augmentada i mixta. No és fàcil vaticinar avui dia quina de les dues vessants de la millora de l'experiència de client serà més important a l'hora de reforçar la relació amb el consumidor, però sí que sembla que les dues hi tenen una funció o, si més no, d'entrada, ambdues han de ser contemplades. Aquest és el nostre enfocament: posar aquestes tecnologies al servei d'una millor experiència en el seu conjunt seguint el camí que ens mostren els nostres clients.

Fins ara els ciutadans hem acceptat vendre les nostres dades a les empreses, especialment a les tecnològiques, per poder fer ús de les seves solucions de manera gratuïta, acceptant que disposin d'una quantitat ingent d'informació i permetent que la «venguin» a les marques, principalment en forma de publicitat. Cada dia en som més conscients i les consciències dels usuaris es desperten. És previsible que exigeixin cada vegada més transparència i control sobre les seves dades i sobre l'ús que les empreses poden fer-ne, premiant aquelles que siguin més honestes i transparents. Així doncs, l'última característica de la nova relació entre les empreses d'èxit i els seus clients basada en tecnologies digitals és la seguretat. La sensació de manca de privacitat juntament amb les fallades en la seguretat de la informació, que ara

adquireixen dimensions planetàries, fomenten un consumidor més preocupat, però al mateix temps disposat a compartir la seva informació personal si amb això percep suficient benefici. Aquesta paradoxa del consumidor modern es trasllada sense filtre a les empreses, que estan obligades a fer-se'n càrrec i a respondre en conseqüència. Està en joc la confiança dels seus clients, i sense confiança, no hi ha relació possible.

### UNA NOVA FORMA DE COMPRAR

Les barreres entre la publicitat i la compra, entre la comunicació i la botiga, estan començant a difuminar-se. Avui dia es poden veure els primers exemples d'aquesta possible evolució: es pot comprar directament d'un anunci interactiu en una revista, d'un a Facebook o a YouTube, o d'un contingut —per exemple, el vestit de la protagonista de la pel·lícula que estic veient en aquells moments— a l'*smart TV*. Assistim a l'inici d'una de les disruptcions més grans del *retail*, en què la publicitat es converteix en la botiga mateix, i en la qual el consumidor pot perdre la consciència que fa un procés de compra com a tal perquè simplement ocorre: veu quelcom que li agrada, prem el botó —o dona l'ordre de veu— i ho té, sense fricció, àgil, immediat.

Multitud d'avenços tecnològics i *startups* s'ocupen de buscar aquest tipus de disruptcions en el *retail*. Un altre exemple és el llançament de Google, en el primer trimestre de 2018 als Estats Units, del servei Google Shopping Actions. Aquesta nova eina pot revolucionar el comerç: amb cistells de la compra universals, en un clic des de qualsevol contingut de Google i mitjançant l'assistent virtual. Més de seixanta gegants de la distribució nord-americana, inclòs Walmart, s'han incorporat ja a la plataforma.

Comencen a estar presents en el *retail* actual altres tecnologies. La realitat augmentada permet viure experiències enriquides en un entorn real. La realitat virtual genera imatges i sons ultrarealistes que simulen una experiència real. Es donen ja els primers casos d'ús en la distribució, utilitzant aquestes tecnologies per senyalitzar l'itinerari de la llista de la compra que es duu al mòbil, identificar productes en oferta en el lineal, identificar productes amb alguna característica —intoleràncies, per exemple—, aportar una informació ampliada d'un producte, comprovar en un emprovador virtual com quedarien uns pantalons, o permetent veure virtualment a casa del consumidor com quedaria el moble o el televisor abans de procedir a comprar-lo. Les possibilitats que ofereixen aquestes tecnologies, així com l'increment de les inversions que s'hi realitzen, fa presagiar que ens acostem a un escenari cada vegada més «phygital» —de *physical* i *digital*—, on el real i el virtual s'entremesclen, i permeten al client viatges més experiencials en qualsevol de les seves fases i per qualsevol dels canals.

No és ciència-ficció. És el comerç que ve. Un comerç en el qual, fins i tot, milions de productes sensoritzats i dispositius connectats, gestionats per una robusta intel·ligència artificial, permetran alliberar el consumidor de la compra conscient d'una gran quantitat de productes que consumim amb certa freqüència, que en essència són sempre els mateixos. Si la compra d'un producte o servei no aporta un valor experiencial, per què invertir el meu temps si la tecnologia ho pot fer per mi? Probablement contemplem ja els primers passos cap a aquest futur, amb el suport dels assistents virtuals.

I, si això no fos motiu suficient, la naturalesa d'Eroski i la seva història ens obliguen a respondre en aquest aspecte per superar, fins i tot, les expectatives dels nostres clients. Sempre hem estat especialment escrupolosos pel que fa al compliment del marc legal, però entenem que estem obligats a més. Les nostres pràctiques i polítiques cal que s'allunyin de l'intrusisme, ja que entenem que ens relacionem amb els nostres clients i amb el consumidor perquè ens donen permís per fer-ho, i la manera d'interactuar no pot ser la que nosaltres considerem òptima, sinó la que cadascú prefereixi. No és estrany, ni ho serà en el futur, que entreguem el control als nostres clients. I no serà un control simbòlic, sinó efectiu, amb eines directes i de fàcil ús, que els permetin decidir com, quan i per a què volen interactuar amb Eroski.

És obvi que una permissivitat més gran en el contacte vindrà de la mà d'unes garanties suficients de seguretat en el tractament de les seves dades, però també dependrà del valor que percebin per la seva part. A més valor percebut, més confiança, relació més estreta, duradora i satisfactòria per a ambdues parts, i a Eroski no podem entendre cap relació que no sigui així.

En els nostres cinquanta anys d'història hem demostrat una gran capacitat d'adaptació als requeriments dels consumidors. En el futur pròxim, quan aquests estiguin més apoderats que mai i quan l'únic element constant sigui el canvi, haurem de redoblar esforços i desenvolupar noves capacitats que, juntament amb les millors solucions i talent extern, permetran desenvolupar innovacions que satisfacin les seves necessitats a cada moment, creant un futur més saludable i sostenible i convertint-nos en la seva botiga preferida.



# Innovació

Antonio Muñoz Beraza

Conseller delegat d'AMC Juices i d'AMC Group

## El consumidor com a centre de la innovació

**E**n una economia lliure tots som alhora treballadors i consumidors. Com a treballadors ens guanyem una retribució, normalment lligada al valor que altres donen al treball amb el qual contribuïm a l'empresa. Com a consumidors triem com gastar o invertir el fruit del nostre treball entre els productes i serveis accessibles en el nostre entorn. En un mercat lliure, quan algú compra alguna cosa valora la utilitat del producte per sobre del preu que hom paga lliurement, optimitzant en la seva elecció l'oferta que millor s'adapta al seu concepte de producte i al nivell de preu acceptat. Així doncs, el centre de l'economia lliure és el consumidor i és en la seva satisfacció que hauria de centrar-se qualsevol negoci sòlid. El meu avi, un agricultor pioner que va fundar la nostra empresa el 1931, deia al seu fill —el meu pare—: «Els altres agricultors planten allò que els agrada i després busquen algú

que els ho vengui. Nosaltres preguntem què falta al mercat i això és el que plantem». No li van anar malament les coses. Tenia molt clar que el secret de l'èxit del lliure mercat és la satisfacció del consumidor.

## Com les xarxes socials ajuden a entendre millor el consumidor actual

La tecnologia canvia el comportament i la manera de relacionar-se del consumidor: la població mundial l'any 2018 arriba als 7.593 milions de persones, més de la meitat de les quals —54%— fa ús d'internet i més del 40% són usuaris de xarxes socials. Experts en transformació digital predeuen que, el 2025, internet fluirà en les nostres vides com l'«electricitat», menys visible però més omnipresent, ja que tot es connectarà entre si. Aquesta revolució tecnològica transforma els hàbits i les preferències del consumidor a una velocitat vertiginosa, i s'accelera contínuament... Fa uns anys, el consumidor mirava la televisió una mitjana de més de tres hores i absorbia de manera unilateral la publicitat que li presentaven grans marques. Avui dia, mira molt menys la televisió, sobretot molts menys anuncis, però comprova 150 vegades al dia el seu mòbil —aquesta

\* Antonio Muñoz Beraza és conseller delegat d'AMC Juices i d'AMC Group. El grup factura 1.246 milions d'euros, amb vendes en més de 100 països i amb inversions pròpies en més de 20. És llicenciat en Econòmiques per la Universitat de Deusto el 1979, MBA per la Universitat de Stanford el 1982. Va rebre del rei Felip VI el Premi Nacional d'Innovació 2017.

és la mitjana a Espanya—, mitjançant el qual interacciona directament amb molts altres consumidors, experts i *influencers*. El segment de la població amb poder de compra més representatiu d'aquest perfil digital és la generació dels mil·lennistes, el grup de població entre els 16 i els 35 anys, que als Estats Units ja és el segment generacional amb més poder de compra, i a Europa ho serà aviat. Però és que, a més a més, els mil·lennistes són la primera generació en la història de la humanitat que ensenya i lidera les tendències de les generacions més grans: el mateix jove que ensenya els seus pares o el seu avi com utilitzar un iPad o Instagram, els ensenya com triar una nova beguda natural, o un nou *snack* saludable, local i ecològic. S'ha popularitzat la frase «tots som mil·lennistes...». Encertar amb aquesta generació és encertar en el mercat.

Aquests nous consumidors expressen la seva personalitat amb els aliments que compren. Generacions anteriors s'identificaven amb altres elements com ara la roba o les marques: «a mi m'agraden els texans Levi's, aquest soc jo»... Avui dia, s'identifiquen amb l'alimentació: «soc *foodie*», «soc vegà», «soc *flexitarian*»...

Els mil·lennistes tenen un «paladar inquiet», busquen la innovació i el canvi continu en la seva elecció de consum. En aquest escenari cobra més importància que mai la innovació, com a manera de satisfer el

modern i exigent consumidor. Això és una oportunitat única per al sector de l'alimentació. La lleialtat a les grans marques, tradicionalment establertes, s'esquerda, amb un consumidor disposat a obrir les portes de la seva curiositat a nous conceptes, sabors i productes, noves formes de comunicació bidireccionals... També és un desafiament retindre'ls, ja que poden canviar amb gran facilitat d'uns productes a uns altres de més nous que satisfacin millor el desig d'experimentar i apuntar-se a noves tendències.

Per tal que la nostra gamma de productes i de nous llançaments tingui èxit, primerament és indispensable desenvolupar capacitats i eines per tal de seguir de prop l'evolució del consumidor, dels seus gustos, dels seus valors, de les seves preferències, en una evolució sempre contínua.

En el passat recent, abans de l'explosió de les xarxes socials, era necessari posar en marxa processos especialitzats directes per entendre les actituds del consumidor —els seus components racionals, emocionals i de conducta—. S'havia d'intentar llegir i comprendre «la ment col·lectiva», el conjunt d'hipòtesis, creences i actituds generalitzades entre els consumidors. Aquestes evolucionaven de forma continuada, tot i que a una velocitat molt més lenta que avui dia. Aquest «núvol de creences» era virtual, un «estat d'opinió» que calia comprendre, i era necessari reunir diversos consumidors

al voltant d'una taula per tal que sociòlegs experts els interroguessin durant hores per tal d'extreure'n les actituds, interpretacions i preferències sobre les alternatives i opcions de producte, envàs, marca i atributs que els resultessin atractius. Eren els famosos *focus groups*, que es complementaven amb els estudis «quantis» basats en preguntes directes a un gran nombre de consumidors. Mitjançant la significació estadística els experts determinaven quines eren les probables interpretacions, reaccions i comportaments enfront de l'oferta de nous productes, nous sabors, nous envasos. Un procés car, lent i relativament poc fiable, en comparació amb les opcions que s'obren avui dia, disponibles per a tots a través de les xarxes.

Les xarxes socials constitueixen un reflex de la «ment col·lectiva», avui dia material i tangible, medible, no virtual com en l'era dels *focus groups*.

S'han desenvolupat algorismes alfanumèrics que «pentinen» les xarxes socials, cercadors i blogs. Milions de converses anònimes reals que ens indiquen com percepció el consumidor un producte o servei, si amb simpatia o antipatia, amb quins conceptes i amb quina intensitat associen els consumidors un producte, amb quins atributs.

Els *Word-Clouds*, o anàlisis semàntiques digitals, representen el producte o concepte investigat en dimensió proporcional a la seva freqüència o rellevància.

Els *Picture-Clouds* fan el mateix, però amb imatges pujades a la xarxa, una altra nova forma de comunicació. Algorismes gràfics processen les fotografies a la xarxa i n'extreuen *insights*, com ara si el producte és consumit en grup, en parella, o individualment i en quina mena d'ocasions: una celebració, practicant algun esport, en temps d'oci, a la feina, en trobades familiars, etcètera.

Els estudis de tendències poden mostrar en el temps i en l'espai de quina manera es genera una tendència en la societat: per exemple, els nostres equips van estar seguint setmana a setmana l'explosió de cerques dels *Nutrient Dense Shots*, unes begudes tipus *shot* de 100 ml en les quals maximitzem el valor nutritiu del bioactiu natural i minimitzem les calories. El primer «pentinat» de l'algorisme mostrava un significatiu nivell de cerques a la costa oest americana, concretament, a Califòrnia; la resta del món tenia nivells mínims de cerques. En la segona lectura, unes setmanes després, la tendència s'accelerava a la costa oest i s'iniciava a la costa est. Durant les posteriors setmanes, el quadre mostrava un pic als Estats Units i un inici a Londres. Setmanes després, l'equip de màrqueting va aconsellar el moment idoni per entrar a Alemanya, quan arribava la tendència, però era encara incipient i podíem ser líders en innovació. Tal com s'anomena en màrqueting, «una nova idea pot fallar tant per arribar massa tard com massa d'hora».

Les dades de diferents fonts —investigacions de mercat pròpies de l'empresa, dades de targetes de fidelització dels *retailers*, enquestes públiques, dades de Kantar, Nielsen, Mintel, Google Analytics, fins i tot dades pròpies d'investigació emocional— s'integren en bases de dades multivariables, que són analitzades amb eines quantitatives com ara anàlisi de regressió múltiple, anàlisi clúster, anàlisi factorial o estadística de xarxes bayesianes. Les conclusions d'aquestes anàlisis són molt útils per entendre realment el comportament i les expectatives del consumidor.

És habitual que a la direcció de màrqueting comenci a haver-hi més matemàtiques que no pas sociòlegs.

### **Disseny i creació de nous productes**

Actualment, la innovació es basa en els *insights* que obtenim de l'anàlisi del consumidor. El focus del màrqueting passa de ser *Product-centric* a ser *Consumer-centric*. Philip Kotler, el mundialment conegut professor de màrqueting de la Northwestern University, famós pel seu model de màrqueting de «les quatre P» (*Product, Price, Place, Promotion*) que definia la creació d'un nou producte en els anys 80, ha evolucionat cap al nou model de «les quatre C» (*Consumer, Cost, Convenience, Communication*). Durant l'era de la televisió, el producte es desenvolupava a priori i mitjançant la publicitat es modelava la percepció

del consumidor per tal que li agradés i acabés comprant-lo. A l'era de les xarxes socials, es comença per analitzar les preferències del consumidor i a partir d'aquesta anàlisi es dissenyen els productes, i s'inclou el consumidor en el procés de creació.

La innovació intel·ligent, ara més que mai, neix de la comprensió profunda de les preferències del consumidor. A partir d'aquest coneixement profund del consumidor, es dissenyen, amb eines de cocreació, com, per exemple, *Design Thinking*, els conceptes de producte, de marca, de comunicació.

### **De la publicitat en mitjans massius a la comunicació de precisió de xarxes**

Una vegada tinguem dissenyat el producte o servei, la creació i disseny del qual s'haurà inspirat i optimitzat en el coneixement —*insights*— que ens ofereixen les xarxes, cal recórrer el camí a l'inversa: comunicar al consumidor objectiu l'existència i les característiques del nou producte i fer-li veure que és precisament el que desitja.

Així com la comunicació tradicional per televisió era unilateral i de gran impacte indiscriminat, la que té lloc a través de les xarxes socials, és conversacional, amb la qual es pot establir comunicació directa amb més de tres bilions de persones mitjançant campanyes hipersegmentades —basades en aspectes demogràfics i psicogràfics— de manera personalitzada, versàtil i a un cost reduït.

I és que, després de les converses via correu electrònic i de la missatgeria instantània —Messenger o ICQ— es va produir la proliferació de les xarxes socials com a forma de comunicació establerta. Actualment, una de cada set persones pertany a una xarxa social i accedir-hi s'ha convertit en una mena de rutina d'entre les nostres múltiples activitats diàries.

Els usuaris investiguen gran quantitat de fonts, ressenyes, comentaris o comparacions d'un producte abans de comprar. On? Precisament, en mitjans digitals. La quantitat d'usuaris de xarxes socials augmenta a mesura que passa el temps, i aquestes estan considerades com una plataforma òptima, no solament per comprendre millor el consumidor, sinó també per comunicar-s'hi.

El contacte a través de les xarxes socials és una eina que complementa la comunicació tradicional. Aquesta nova manera de comunicació amplia i trenca barreres físiques, fins i tot horaris entre les diferents ciutats del món, la qual cosa desemboca en un desenvolupament i increment més gran d'aquest mitjà.

No obstant això, a les xarxes socials cada vegada hi ha més «soroll» i per tal que un missatge arribi a un nombre més gran de persones cal personalitzar la comunicació més i millor. És per aquest motiu que en el moment de definir un perfil de client objectiu —*buyer* persona— s'aconsegueix afinar més l'estratègia per mitjà d'una

personalització de màrqueting de continguts enfocada a cada fase del *customer journey*. D'aquesta manera, s'optimitza la inversió en mitjans i s'incrementa l'efectivitat de cada campanya en temps real.

Substituiran les xarxes socials els mitjans de comunicació? Aquesta és una pregunta que els experts en màrqueting digital es formulen cada vegada més. Les conclusions d'un estudi destaquen que més d'un 65% dels enquestats considera que les plataformes socials com ara xarxes, blogs i espais participatius poden arribar a substituir en el futur els mitjans de comunicació.

### **Tendències en l'alimentació**

No m'agradaria acabar sense resumir algunes grans tendències rellevants en les preferències de fons del consumidor actual, especialment pel que fa a l'àrea de l'alimentació. Conèixer-les pot ser clau per aconseguir l'èxit comercial:

- El 60% dels mil·lennistes, líders d'opinió en la societat, valoren l'experiència de consumir el producte més enllà de la tradicional relació qualitat-preu.
- El 95% dels mil·lennistes confia en les opinions dels seus amics i de la seva família.
- El 33% confien en els blogs o en els *influencers*.
- Però tan sols el 6% considera creïble la publicitat! (TV, ràdio, etcètera).

- Prioritzen la salut i els aliments saludables.
- Prefereixen productes artesanals o fets a mà en lloc dels fabricats per grans marques.
- Estan disposats a gastar més per ingredients naturals o *premium*.
- El 88% s'interessa per tastar nous aliments i conèixer-ne els beneficis.
- Volen saber com s'ha produït el producte i si és socialment responsable.
- Prefereixen productes elaborats localment.
- Volen productes naturals o molt poc processats.

Curiosament, es disposen a gastar més si l'experiència és satisfactòria i si el producte encaixa amb els seus valors.

El procés d'entendre i llançar productes amb èxit ha evolucionat enormement en molt pocs anys.

I què vindrà després?

### **Imaginant el futur... molt proper**

El futur, amb els canvis accelerats que vivim, és més difícil de predir que mai. Però creiem que molt probablement l'expressió de la nova era serà «alimentació personalitzada». Estem cooperant amb la Universitat de Harvard en els nous processos de nutrigenòmica. S'hi desenvolupen tests genètics ràpids i econòmics que classifiquen la tipologia genètica del consumidor i permeten el desenvolupament d'aliments d'alta

precisió i molt eficaços que tenen en compte l'ADN i l'estil de vida de la persona que els consumeix. Tal com veiem diàriament, hi ha persones que «s'engreixen amb el pa» i persones que no, persones intolerants a la lactosa i altres a qui els lactis se'ls posen bé, i així amb tots els bioactius dels aliments. Una anàlisi prèvia i la classificació en tipologies permeten el desenvolupament de la nutrició personalitzada de precisió dels diferents aliments sobre la salut.

Paral·lelament, s'han produït avenços enormes pel que fa a la classificació alternativa basada en el microbioma. El diagnòstic i coneixement del microbioma, indicador de la salut digestiva i, per tant, de la salut en general, actualment ja ens permet recomanar productes personalitzats en funció del perfil de microbioma de l'individu en concret.

Així mateix, també es desenvolupen app per a *smartphones* mitjançant les quals el consumidor, després d'analitzar la seva tipologia —genètica o microbiana— via test de saliva o sang, rep recomanacions sobre quins productes convenen a la seva salut i per què... i ofereixen l'opció d'enviar-los-hi després de comprar-los *on line*.

S'obre un camp d'investigació i innovació important pel que fa a la nutrició personalitzada, digital, global i en temps real. Tal com va dir Confuci, «ens esperen temps interessants».

---

# Com hem de viure si no ens dona temps a viure? Un món pitjor. Un món millor

Javier Rodríguez Zapatero

Llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresariales.  
Executive Chairman de l'Escola de Negocis ISDI (Institut Superior per al desenvolupament d'internet)

**G**osaria afirmar que per a gairebé tot el món la vida actual que els ha tocat viure és, sens dubte, molt més ràpida i vertiginosa que la que van viure els seus pares o, fins i tot, ells mateixos quan eren més joves. Aquesta sensació és, de fet, una realitat encara més gran que la nostra pròpia percepció: no som completament conscients d'aquesta velocitat perquè hi estem immersos. Tal com diria Einstein, la relació entre l'espai i el temps, és a dir, la velocitat, és relativa.

En tan sols vint anys, la nostra vida ha canviat com a conseqüència de les revolucions tecnològiques molt més del que ens podem imaginar.

Que bonic era conquerir l'amor de la teva vida amb l'escriptura d'una carta de pròpia mà. Avui possiblement conqueriries la persona estimada d'aquesta manera només per l'originalitat del mitjà, però gairebé tot el món domina les tècniques de la conquesta amorosa per WhatsApp o fa ús de la perspicàcia en els comentaris de les històries d'Instagram.

Que emocionant era quedar amb algú a una hora determinada i en un indret concret convertint aquesta espera en un moment d'intensa reflexió sobre el mateix fet de quedar per sortir, per prendre una copa o simplement per conversar amb un amic. Avui dia ja sabem, fins i tot, a quina hora arribarà el nostre amic si aquest ha compartit la seva localització amb nosaltres: no hi ha estrès en l'espera. No hi ha espera.

Que emocionant podia ser anar amb els teus pares a l'hipermercat a descobrir productes nous, sensacions noves i idees noves que les diferents companyies s'esforçaven a desenvolupar i col·locar als lineals. Avui dia les tecnologies permeten, fins i tot, entendre què és allò que necessites i en un sol clic i tenir-ho a casa en menys d'una hora: ja no hi ha emoció de descoberta.

I què me'n diuen d'aquelles quedades per anar al cinema amb amics. Aquells moments a la cua, aquells instants posteriors a la pel·lícula i aquells comentaris que compartíem tots junts i que formaven part del nostre quefer

dels caps de setmana. Actualment, t'asseus davant del televisor de cinquanta polzades, prems el botó de Netflix i allà tens la recomanació del que t'agradarà. I t'acaba agradant.

Molts pensem que allò més important no és el destí, sinó el mateix viatge. Allò que succeeix en aquest viatge ens forma com a persones i ens modela el caràcter. Sembla evident que, gairebé sense adonar-nos-en, ens hem embarcat en un món en el qual la distància entre el desig d'arribar al destí i ja ser-hi s'ha reduït dràsticament, i som capaços d'arribar-hi més ràpidament que mai.

Em resulta molt interessant reflexionar sobre aquests temes perquè en la meua experiència laboral en companyies del món digital com ara Google, i també en companyies del món més tradicional, una de les conclusions a les quals he arribat, i que possiblement comparteixen amb mi, és que si avui dia anem ràpidament, el dia de demà encara hi anirem més: perquè mai en la història de la humanitat han confluït tantes innovacions tecnològiques en un mateix moment que afectin la societat, l'individu, les companyies.

Quan em van demanar d'escriure aquest text, em van suggerir que m'aventurés a descriure com seria el món d'aquí a quinze anys. És una tasca molt complicada, ja que hi ha moltes tecnologies que arribaran a formar part de la nostra vida abans del que actualment ens pensem, i d'altres, que ho faran més tard. Abans d'emprendre aquest exercici, és

convenient reflexionar sobre com és la societat d'avui dia, en què hem millorat i quines són les amenaces que cal que compreguem.

En el món en què vivim ara —cinquanta anys després que Eroski iniciés el seu camí— la societat moderna ja és digital. La paraula *digital* en aquest cas no reflecteix una tecnologia sinó que defineix en si mateixa l'època en la qual vivim, i que segueix l'anterior, a l'etiqueta de la qual es podia llegir «industrial». M'atreviria a dir que aquesta revolució que vivim ha arribat ja al seu punt àlgid, perquè si convenim que una revolució comporta un canvi de poder, és evident que avui ja existeix un canvi de poder econòmic en què les cinc companyies més valuoses del món se situen a la costa oest dels Estats Units, aglutinen més de 3.500 milions de dòlars de capitalització (tres vegades el PIB d'Espanya), creixen més de pressa que cap altre sector i disposen d'entrades de llotja per assistir a les futures festes tecnològiques que seran les onades de creixement de les pròximes dècades.

Estem en una societat en la qual vivim més de pressa i en la qual podem tenir més, conèixer més, saber més, gaudir més, entendre més i viure d'una forma millor si aconseguim entendre molt bé com utilitzar el context. Però també és una època en què les diferències entre els digitalment preparats i aquells que no ho estan augmenten. Una època en què conèixer la digitalització et permet generar valor per a tu mateix com a individu, per a la



teva companyia, o per a la societat més pròxima. No conèixer el context et deixa endarrerit i amb una por atroç a allò desconegut i difícil d'entendre que aconsegueix paralyzar-te encara més. Entendre aquest món és absolutament clau: una de les meves frustracions més grans és veure com líders empresarials i líders polítics es conformen simplement a protegir allò que ja existeix i a perllongar el període de supervivència. La pròpia, però no la dels que venen darrere seu.

Juguem a imaginar què veurem els pròxims quinze anys i com ens afectarà. Ja són unes quantes les tecnologies que són a punt de caramel i que anirem incorporant.

### **Internet i la digitalització**

Ja són una realitat i m'aturaré menys temps aquí perquè som testimonis actius de què significa ser éssers connectats a un telèfon, alhora connectat a internet, que mirem tres-centes vegades al dia i que no perdem mai excepte que ens el robin. Som dependents de la xarxa, però si som capaços d'entendre-la també en serem grans beneficiats, ens pot fer més ràpids, eficients i savis. Si som capaços de trobar l'equilibri entrarem en una zona de felicitat digital. Per tal d'arribar-hi cal comprendre'n l'entorn. El bé i el mal que sempre han existit també existeixen a la xarxa, però es propaguen més ràpidament.

Aquesta digitalització que marca la nostra època afecta com un tsunami els sectors

més tradicionals de la nostra economia. Molts líders empresarials no són capaços d'entendre ni dediquen la suficient energia a aquest fenomen. Tots sabem que és molt més difícil transformar-se que crear-se des de zero i per aquest motiu no podem esperar que les coses simplement passin. Es necessita voluntat de canvi, ganes d'aprendre, il·lusió per deixar alguna cosa millor, manca d'egoisme. Ara més que mai, els líders empresarials cal que aprenguin a sentir-se com nens i utilitzin la gran experiència que han desenvolupat per afrontar aquests canvis. Potser el rèdit emocional per a ells és fins i tot més gran que l'econòmic.

Vivint a internet i també gràcies a internet sorgeix una tecnologia que ara comença a estar de moda però de la qual encara no comprenem quins en seran els efectes. M'estic referint a *Blockchain* (cadena de blocs). Difícil d'entendre, ja que es confon amb les monedes virtuals com ara el bitcoin. El *Blockchain* és una tecnologia que permet seguir, validar, certificar de manera indeleble qualsevol transacció. Es podria dir, en un intent de simplificar-ho molt, que allò que internet i la digitalització han representat per a la informació, *Blockchain* ho serà per a la transacció. Imagineu-vos la quantitat de valor humà i no humà que hi ha en les activitats de certificació, validació, traçabilitat, seguiment, disseny de transaccions. Doncs això, en un futur pròxim se simplificarà molt i comportarà també una minirevolució dins de

la ja assumida revolució digital. Són necessaris tants llocs de treball públics en aquestes àrees? Quin rol tindran els notaris i registradors amb aquesta tecnologia? Si els contractes viuen i es desenvolupen en *Blockchain*, què passarà amb els advocats?

Però la digitalització de la societat i dels negocis no és l'únic canvi tecnològic que veurem en els pròxims anys. A l'alba de la digitalització sorgeixen altres tendències que cal observar molt de prop. La que més m'ocupa en aquests moments és la irrupció tan ràpida de la intel·ligència artificial com la plataforma en la qual tots els productes i serveis del present i del futur es desenvolupen. La intel·ligència artificial es podria resumir com la capacitat que tenen els ordinadors i les màquines de reprogramar-se ells mateixos. És a dir, de ser ells mateixos els que inclouen les hipòtesis que es provaran. Però aquestes hipòtesis, utilitzades en un entorn de *Big Data*, avui dia poden ser moltes i ser tractades en molt poc temps i qui disposi de més dades serà qui més es beneficiï del desenvolupament de la intel·ligència artificial. Recordo quan fa cinc anys vaig conèixer un enginyer de Google que treballava en intel·ligència artificial per a YouTube en un equip que intentava identificar un gat en un vídeo: actualment, mitjançant intel·ligència artificial, si entreu al servei de Google Fotos i busqueu entre els milers que n'hi ha d'emmagatzemades, segurament no només trobareu un gat, sinó que

sereu capaços d'identificar qualsevol animal que hagueu fotografiat al llarg de la vostra vida i també sereu capaços de trobar altres elements a les vostres fotos com ara la felicitat, la tristesa, l'alegria, l'amor... En definitiva, la intel·ligència artificial ja és capaç d'introduir moltes hipòtesis de partida en la programació, contestar-les en poc temps i arribar a conclusions a les quals un ésser humà tardaria setmanes. La societat començarà a acostumar-se a ser assistida per aquest tipus de tecnologia i això implica que tant empreses com institucions hauran de ser capaces d'utilitzar-les. En aquest punt, em sorgeixen moltes preguntes. Com ens avindrem les màquines i els éssers humans si aquelles pensen més de pressa? Com regularem aquestes relacions? Encara no tinc respostes, però una cosa està clara, com més experts coneuguin aquest tema, millor sabrem fer front a aquestes qüestions.

També entrem en una dècada en què la confluència d'innovació en disciplines com la medicina, la biotecnologia, la nanotecnologia i la robòtica aplicada a la medicina permetran que visquem més anys i amb una millor qualitat de vida. La biotecnologia ens està permetent llegir el nostre ADN pel preu d'un sopar per a dos. La nostra petjada genètica prediu probabilísticament la possibilitat de patir malalties i, consegüentment, podem adaptar els nostres hàbits amb la finalitat de minimitzar aquesta probabilitat. La nanotecnologia estudia vies per diagnosticar en temps

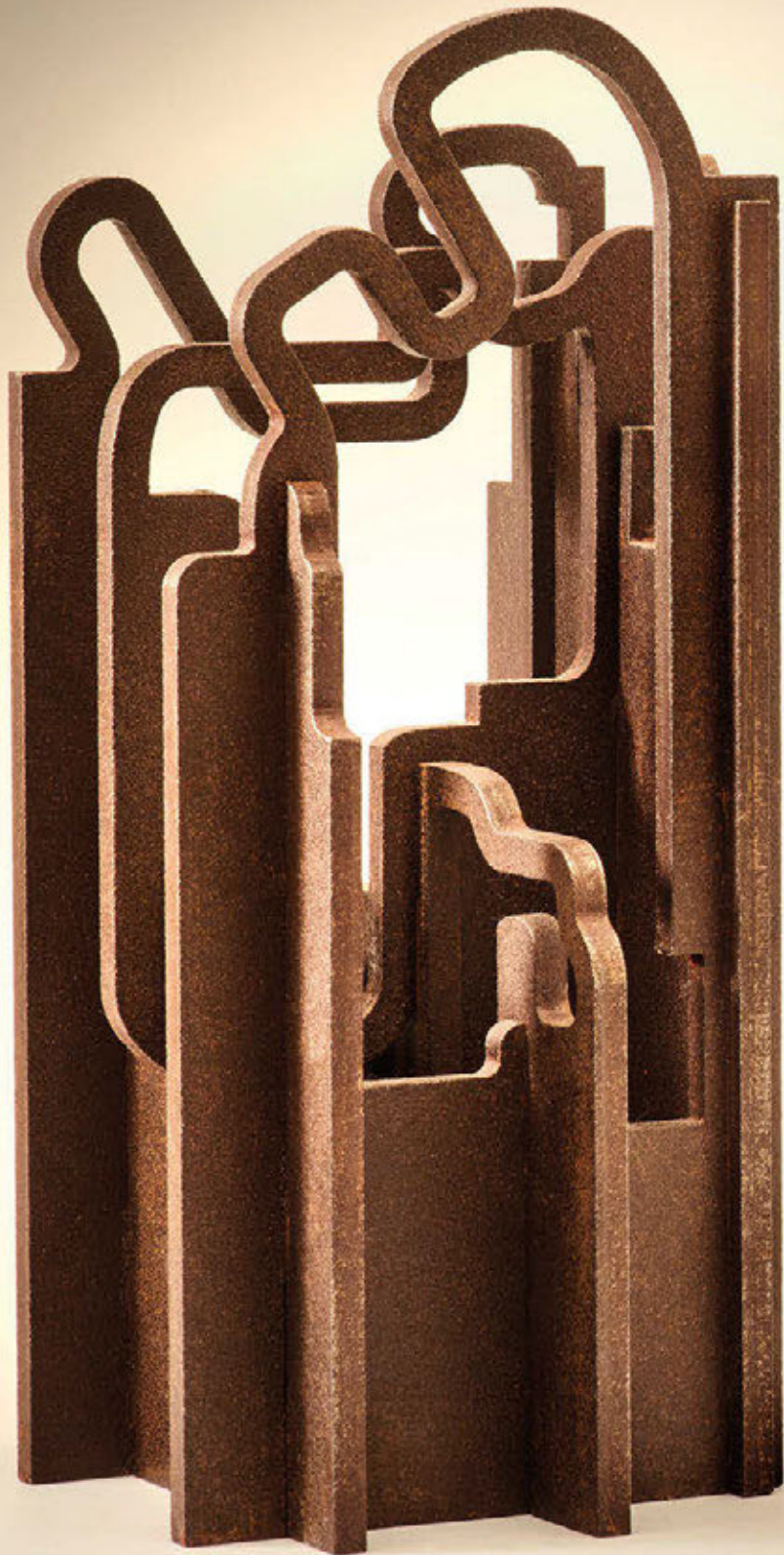
real problemes que podem tenir amb la nostra maquinària humana mitjançant partícules microscòpiques que s'introdueixen dins del nostre cos connectades a internet, que poden dir-nos què passa allà dins. La pregunta que ens fem ara és: com s'incrementarà la nostra esperança de vida en els pròxims anys? Serà possible duplicar-la en els cent anys següents? Realment vull viure 160 anys? Novament, no tinc respostes a aquestes preguntes perquè no en soc un expert, però m'atreveixo a aventurar que arribarem a viure molts més anys i molt millor, i aquest fet afecta clarament la manera en què tenim concebuda una societat en la qual acostumàvem a descansar en pau entre els 70 i els 80 anys. Com han d'adaptar-se els nostres sistemes?

No menys apassionant és tot el que està passant en el món de l'energia. Sempre m'ha impressionat la declaració d'Al Gore quan va dir en una de les seves ponències que una hora de sol generava suficient energia per donar cabuda a la necessitat que tenim en tot el planeta Terra durant un any. Imagineu-vos si fóssim capaços d'emmagatzemar i distribuir tota aquesta energia solar. Potser no veurem un canvi així en els pròxims deu o quinze anys, però estic convençut que a mitjans d'aquest segle, el 100% de l'energia que consumirem serà energia neta i renovable. Que bonic és poder imaginar-se un món en el qual no hi hagi problemes d'aigua, que es pugui dessalar amb energia neta i pugui ser

transportada a un cost ínfim a qualsevol part del món, i així poder regar cultius i acabar amb els problemes d'alimentació del planeta. Tot això, amb el permís i el suport d'una regulació que afavoreixi aquesta mena de tecnologies.

Podria continuar endinsant-me en la influència que les revolucions tecnològiques que vivim en aquest moment tindran en aquesta societat. No obstant això, prefereixo aturar-me i reflexionar sobre el significat de tot plegat: la tecnologia en si mateixa no és ni bona ni dolenta. Serà bona si la utilitzem bé i dolenta si li donem un mal ús. El que és evident és que la nostra societat necessita entendre com poden utilitzar-se aquestes tecnologies per al nostre profit, i això és responsabilitat de tots. Aquells estats, països, zones geopolítiques que siguin capaços de regular-se amb l'objectiu que la tecnologia pugui ser entesa i aplicada, alhora que es mantenen els valors que es vulguin mantenir com a senyes d'identitat, seran els que tindran més èxit.

Aquest món és cada vegada més global i més complex, però, si dediquem el temps suficient a entendre'l, serem capaços de canalitzar-lo i convertir-lo en un món millor. Per aconseguir-ho cal afrontar-lo sense por, amb la curiositat d'un infant, amb les ganes d'aprendre d'un universitari i assumint que seguirem vivint ràpidament i amb estrès. Si aconseguim emocionar-nos més que no pas stressar-nos, el nostre moviment serà indubtablement cap endavant.



# EPÍLEG

Obra realitzada per Iñigo Arregi el 2008 per presidir la central d'Eroski a Elorrio.

# Entreu sense trucar

**Leire Muguerza**

*Presidenta del Consell Rector*



**A**quest llibre relata la història d'Eroski. Una història d'idees més que no pas de cronologies. Una crònica ideològica. Per tant, una història imprescindible per entendre i enjudiciar, encara que sigui incompleta. El relat confirma la perseverança d'Eroski en els seus principis i valors fundacionals, fins i tot en haver sabut renovar-los quan va ser necessari. Explica la vida d'Eroski amb les aspiracions i iniciatives en aquells registres que millor retraten el més substancial del projecte —empresa cooperativa, de les persones per a les persones, consumerisme, model de gestió, alimentació i salut...— i narrades d'una manera que revela la nostra íntima personalitat. I aquest llibre és, al mateix temps, i gràcies a les signatures externes que hi han col·laborat, un assaig de l'evolució del pensament sobre aquestes matèries en aquest mig segle de la nostra societat.

Autenticitat, progrés i adaptació poden ser qualificatius que encaixin bé en la nostra història. Que donen una imatge fidel de nosaltres. Una lectura imparcial dels testimoniatges interns recollits en aquest llibre evidencia que Eroski ha sabut dotar-se d'una configuració societària original amb la qual ha edificat un vigorós model de governança. També que ha demostrat ser un projecte socioempresarial ambiciós en les seves aspiracions, i que ha sabut anar adequant el seu singular model de gestió a l'evolució de la història, però tornant sempre a les seves arrels. La repetida citació d'Arizmendiarieta, «l'important no és durar, sinó renéixer i adaptar-se», escau molt bé a la història que Eroski ofereix en aquests cinquanta anys. Avui, poques coses són al mateix lloc que a l'inici, encara que el fonamental segueixi vigent i perfectament recognoscible. Sense abandonar els nostres principis i valors genuïns hem anat adaptant-nos, madurant sense perdre la nostra essència.

L'adaptació que Eroski ha sabut practicar en aquests anys serà igualment necessària d'ara endavant. Estem en adaptació contínua i Eroski l'haurà de seguir practicant. Aprenent dels encerts i dels errors, com fins avui. En realitat, tota la nostra història es redueix a preparar-nos per guanyar els reptes que haurem d'afrontar demà. A alguns d'aquests reptes vull referir-me amb certa extensió en aquest epíleg.

El primer es refereix al nostre paper com a empresa. Hem de mantenir activada la motivació d'origen: Eroski no és una empresa de distribució més. Per descomptat, ha de respondre des de la perspectiva econòmica amb la necessària rendibilitat i ajustant-se a les exigències financeres i patrimonials d'un balanç sa i sostenible; això, com qualsevol altra i per pura supervivència. L'èxit empresarial és imprescindible perquè hi hagi cooperativa. I haurem de trobar les fórmules adequades per competir com a empresa i gestionar-la com a cooperativa. Per respondre a les necessitats del consumidor de forma competitiva i aplicar els valors cooperatius a les estructures i models de funcionament dels quals ens dotem. És cert que hi ha hagut moments en la nostra història en els quals les nostres actuacions semblaven

allunyar-nos d'aquest propòsit. Però fins i tot en aquests moments la intenció era vigent. Un dels aprenentatges de la nostra història és que les arrels i els valors han de ser presents de manera visible en les nostres accions i que, quan ho fem així, tornem a la senda dels encerts.

El nostre és un projecte socioeconòmic basat en l'equitat i la humanització de les relacions de producció, aquesta és la contribució diferencial que estem cridats a fer a la nostra comunitat. Seguim creient vigent la missió d'origen com a empresa: humanitzar les relacions laborals, defensar el consumidor, comprometre'ns amb l'entorn, contribuir a la transformació social...

Per construir l'Eroski del futur seguim necessitant algunes de les forces germinals que van justificar el nostre naixement. Per descomptat, la societat actual presenta necessitats diferents de les del passat, però és la nostra responsabilitat avui, com ho va ser llavors, integrar-les dins de l'estratègia i formular una realitat cooperativa que contribueixi de manera efectiva a la nostra permanent aspiració de transformació social. Que no és una altra que una societat més justa en drets i igualitària en oportunitats.

La desigualtat, la bretxa que existeix entre les persones que acumulen la riquesa i les oportunitats d'una manera desmesurada enfront de les persones que cada vegada tenen menys d'ambdues, continua eixamplant-se, així com altres desigualtats i injustícies. Això ens ha d'animar a continuar reclamant i defensant la nostra presència i el nostre model. Ens ve d'origen l'obligació d'exercir, amb una manera pròpia de fer empresa, una humil influència positiva en la societat i en el nostre entorn. Complim aquest rol des de fa cinquanta anys i, si hi creiem, hem de tenir-ho molt present en el futur. Sense atribuir-nos en l'afany tasques amb les quals no podem, atribucions que no ens corresponen i mèrits que seran sempre col·lectius. Però tenim raons morals, organitzatives, tècniques i històriques per continuar exercint influències positives en la societat i en el nostre entorn; inclòs un aspecte tan prosaic com definitiu: la devolució a la societat d'una part dels nostres beneficis. I aquest propòsit ha d'esdevenir la nostre «guia». «El món no és per contemplar-lo, sinó per transformar-lo» —pensament d'Arizmendiarieta—, i això haurà de ser el que Eroski persegueixi, per defensar-ne la missió i adaptar-ne les estratègies a cada moment.

La nostra orientació al client respon a una motivació genuïna: el client n'és soci. L'expressió no obeeix a una declaració emfàtica. Ni a un ambiciós programa de fidelització. El que fem —a la botiga i en la gestió de l'empresa— és per a un «soci» i amb un «soci». Per Estatuts, el consumidor pot participar en les decisions i en el govern; i alguns ho fan. El soci de consum ha estat, és i ha de ser part insubstituïble en el projecte. Amb un rol actiu i participatiu per part dels qui ho desitgin. Això no vol dir que la forma d'intervenció hagi de ser la mateixa del passat, caldrà actualitzar-la, com els temps, però sense oblidar que és la raó de la nostra existència. I que representa un diferencial estratègic que haurem de seguir construint



i adaptant, reconeixent que som davant un concepte de consumidor diferent i davant noves categories de consumidors —grans, joves, immigrants...—. Encara que el consumidor actüi de diferent manera a com ho feia en el passat, des d'Eroski hem de seguir fent que formi part del nostre projecte. I toca a la cooperativa descobrir maneres que interessin el nou consumidor i nous canals per mantenir una comunicació viva i aconseguir-ne la implicació i participació. I l'ús de les noves tecnologies i les xarxes relacionals pot oferir oportunitats insospitades a aquest objectiu societari.

Eroski és un projecte de persones. Eroski és nostra, som nosaltres. Perquè situem la persona i la seva dignitat per sobre d'altres factors de producció i interessos, ens autoimposem objectius superiors i donar a les persones un tracte preferent. Aquesta exigència bàsica és el centre del model organitzatiu i el que diferencia a qui obre la persiana d'una botiga Eroski cada dia de la botiga d'un altre competidor. Un model que produeix una cultura específica, poderosament i fortament consolidada després de cinquanta anys d'exercici. Una cultura en la qual se segueixen patrons de relació inclusivius i participatius: al capdavant, les principals decisions de l'empresa exigeixen el debat i consens dels socis.

Som les persones les qui practiquem «cooperativa» diàriament. Les actuals, que hem heretat la cooperativa de les que ja no hi són, seguirem donant lliçons de cooperativisme i deixarem un gran llegat a les que vinguin, n'estic convençuda. I això es farà, sens dubte, perquè sentim diferent la manera de fer empresa. Valorem el que som i per això treballarem per millorar-la durant els pròxims cinquanta anys. Aquest és un model particular, però necessita les atencions, la saviesa, l'entusiasme i la dedicació de molts. I aquesta tenacitat col·lectiva ha d'estar sempre atenta. Com més s'aporta més es rep.

Com sabem bé, som les persones les qui aprenem, no les organitzacions. També cal dir que una organització que aprèn és una organització on les persones aprenen. Els processos d'aprenentatge són una de les peces clau per a la consolidació i adaptació de qualsevol cultura empresarial. La nostra cultura cooperativa és tan rica i poderosa com exigent, i per aquesta raó necessita un nivell d'implicació i aprenentatge profunds per no decaure en les seves virtuts: no n'hi ha prou amb enriquir l'acció, cal ajudar la persona a dotar-se d'una capacitat d'aprenentatge transformacional i duradora en el temps. L'empresa cooperativa necessita cooperativistes: persones que no només facin algunes coses de manera diferent, sinó que pensin, sobre certes qüestions essencials, d'una manera pròpia, diferent de com ho fa la cultura habitual, i tenint present sempre l'interès col·lectiu. La participació i implicació personals, quan es donen en un clima de confiança i transparència de continguts, són el camí més efectiu per a l'aprenentatge. Aprenentatge que va més enllà de la tècnica empresarial, aprenentatge de la cultura cooperativa.

Quan parlem de persones o de la cultura empresarial ens queda sempre molt a prop el concepte de lideratge. Resulta obvi que una cooperativa demana un tipus de lideratge propi. No un no-lideratge, sinó un de particular i que pot resultar més difícil d'exercir, un que podríem anomenar «lideratge cooperatiu». El fet que les decisions essencials hagin de comptar amb el suport majoritari dels socis no evita, ni de bon tros, que sigui necessari l'exercici d'un determinat lideratge. Em refereixo tant a l'exercit per la línia executiva com per la representativa i de govern. Tots dos actuaran en dos registres diferents, però necessàriament complementaris i harmònics.

Els líders del futur, igual que els actuals, hauran de comprendre i apreciar sincerament les particularitats del nostre model cooperatiu i actuar en coherència amb ell. Hauran d'integrar en les polítiques d'empresa els valors que situen les persones en cooperació en el centre, i assegurar que l'estratègia i l'organització combinen adequadament aquests valors amb la necessària eficiència i rendibilitat. La direcció, la línia de comandament, serà un valedor essencial, juntament amb els òrgans socials, d'un model d'empresa inclusiu i participatiu. La qualitat del valor cooperatiu a l'empresa reflecteix també la qualitat cooperativa del seu lideratge.

Quan en el futur es parli d'Eroski, mai es parlarà d'una única persona, sinó de la força d'un projecte col·lectiu. Es parlarà de la participació i de la responsabilitat amb la qual es prenen les decisions, de la fortalesa d'una organització democràtica. El nostre és un projecte col·lectiu i això és una virtut, però que reclama fer les coses d'una manera particular. Exercir el lideratge en un projecte col·lectiu no és prescindir del lideratge, sinó desplegar-ne un de propi. Un que no podríem anomenar de cap altra manera que «lideratge cooperatiu».

Després d'una lectura distanciada d'aquestes aportacions sento una profunda satisfacció i el desig d'expressar el meu agraïment a les persones que han estat i són avui part d'aquest projecte, perquè són les que han fet que avui siguem, estiguem i puguem seguir experimentant aquest model que ens ha aportat tant, empresarialment i socialment, per sobre de les dificultats que hem hagut de superar i les que haurem d'afrontar, segur, en el futur. L'entusiasme amb el qual freqüentment ens referim a Eroski, en aquest text i en les converses diàries, reflecteix l'orgull per haver posat dempeus i haver sostingut una empresa que persegueix fer una millor gestió empresarial, basada en les persones en cooperació i que, per això mateix, aconsegueix una elevada implicació de bona part dels seus socis. Les persones, aquest és el diferencial que ho fa possible. Però no considerem el nostre model perfecte, ni els nostres resultats culminats. Més aviat al contrari, som molt conscients de les seves limitacions, de les nostres limitacions. Limitacions en les definicions i en les aplicacions. Però recordeu que «és difícil vèncer a qui mai es rendeix» i aquesta és l'actitud de les persones d'Eroski d'ahir i d'avui i, estic segura, la que seguiran demostrant en el futur.

De vegades comparo l'actitud i el tracte que donem molts socis a la cooperativa a la manera com les mares ens relacionem amb els nostres fills. Dels fills no n'ignorem les limitacions ni els errors, però en destaquem els encerts i mèrits, i no desistim d'ajudar-los a créixer i que siguin millors. Elogiem les seves virtuts sense negar les seves mancances, sabem que mai seran perfectes, però són «nostres». Ens sentim directament responsables d'ajudar-los a madurar. Perquè el rol de les mares és la cura i el suport, no el judici sever, ni el distanciament o el rebuig. Als fills els vols i els defenses, els critiques en privat, però els inspires, els busques oportunitats. Mai deixes de buscar el millor per a ells.

Això mateix hem de perseguir cadascun amb Eroski. És imprescindible tenir un sentit crític, és la base de la millora. En aquest sentit, tenim un model d'empresa excel·lent, amb més virtuts que defectes, però té potencial per aconseguir fites molt més ambicioses que les que aconseguim avui. Aquí, en enjudiciar la situació de la cooperativa, molts socis trobem la utilitat d'aplicar l'enfocament maternal: subratllem el potencial del nostre model, i que ens ocupi més com aconseguir aquest potencial que renyar a causa de les mancances. Tenir això present en el futur ens donarà la força per millorar el nostre model. Els nostres pensaments creen la realitat futura, tenir present el que és positiu, esmentar els avenços, reconèixer els talents, agrair el que tenim, tot això contribueix a crear acció i donada la permanent necessitat d'adaptació d'un projecte com Eroski, aquesta manera de pensar és bàsica.

Crec que els valors actuals del cooperativisme de Mondragón, en general, i els d'Eroski, en particular, recullen els millors valors de la societat de l'època en la qual van néixer. És cert que els valors de la societat van evolucionant —crec que a millor en moltes més coses que a pitjor— i, amb ells, els de la nostra cooperativa, però sempre preservant el més genuí dels valors cooperatius internacionals. Crec, sincerament, que el millor llegat que podem deixar a les generacions futures és un projecte empresarial sostenible, sí, però sobretot un projecte empresarial amb els valors que ens van donar d'origen, un projecte que adaptarem en allò que sigui necessari per seguir millorant la vida de la gent allà on siguem. Poder aportar això a la societat és el millor que té el nostre model.

Les etapes i aniversaris en la història són com línies que escrivim en l'aire tractant de marcar i separar l'inseparable que és el fil del pas del temps. En aquesta tenacitat, ara, en aquest epíleg, posem les primeres lletres del període següent.

Et convidem, en aquest temps futur, a seguir entrant, com ara, en la vida d'Eroski, un projecte cooperatiu que no és només per a tu, sinó que es construeix «amb tu». El construïm junts. L'impuls que ens ha portat fins aquí ens acompanyarà.



Obra realitzada per Blanca Gómez de Segura per a Eroski com a obsequi per als compromissaris de l'Assemblea General.

# **CRONOLOGIA**

## 1969

### Naixement d'Eroski S. Coop.

Neix Eroski de la fusió entre set petites cooperatives de consum per assolir una fortalesa suficient que superi una dimensió local i fragmentada que s'advertia inviable. Neix com un projecte d'inspiració social i vagament confessional per a un àmbit geogràfic i polític ben definit: el País Basc i Navarra (la primera botiga a Navarra serà la d'Alsasua, el 1971). Per a la seva constitució es renuncia a protagonismes locals, socials i personals, avui irrelevants però aleshores ben armats.



## 1971

### Primera botiga a Navarra

Primera botiga a Alsasua. Mesos després s'inaugura la primera botiga al barri Txantrea de Pamplona. Des de la seva arribada a Navarra, Eroski ha crescut fins a convertir-se en un soci fonamental per a la sostenibilitat del sector agroalimentari de la regió; ha superat els 1.000 milions d'euros en compres a proveïdors navarresos en els últims 5 anys.

## 1974

### Primera publicació de la revista de consum *Eroski*

Es professionalitza la direcció de la revista de consum *Eroski* a l'estil d'altres revistes. Neix per suportar l'acció social d'informació i defensa del consumidor. El seu objectiu prioritari és la formació de criteri del consumidor i la divulgació d'un consum més saludable i sostenible, un consum més responsable.



## 1975

### Inauguració de la seu social i la plataforma logística d'Elorrio

S'inaugura la seu social i la plataforma de mercaderies a Elorrio (Bizkaia). Tercera ubicació per a una història breu, però aquesta amb vocació definitiva. Els somnis del moment no podien preveure la dimensió del projecte d'Eroski en les dècades posteriors.

## 1976

### Una nevada enfonsa la teulada del magatzem d'Elorrio

El tercer magatzem en la curta història de la cooperativa s'enfonsa a conseqüència d'una nevada extraordinària. Una desgràcia inimaginable. Sembla el final d'un projecte que no ha tingut temps de madurar. Contra tota lògica, Eroski es recupera i experimenta amb aquest esdeveniment tot el sentit de la paraula «resiliència», que es posarà de moda anys més tard: la capacitat de les persones o de les organitzacions per adaptar-se positivament als entrebancs, dotades de capacitats superiors per afrontar els reptes i problemes. Amb dificultats econòmiques fins aleshores, després d'aquest succés Eroski passa de les penúries al domini de la seva activitat pels seus mateixos coneixements i mitjans, com si aquest accident no fos un revés, sinó que formés part de la solució als problemes dels seus anys inicials.



## 1977

### Llançament de la marca pròpia Eroski

Eroski és pionera a Espanya en la comercialització de productes amb marca del distribuïdor seguint les pràctiques d'altres distribuïdors a Europa (singularment Migros). Neix la «marca pròpia» o «marca blanca», perquè els primers envasos llançats per Eroski eren totalment blancs. És una de les decisions més radicals en diferenciació i aposta per oferir un preu competitiu adoptades per Eroski fins aleshores, i encara anys després. Una decisió qüestionada fortament pels fabricants, fins i tot boicotejada per alguns, que van recórrer a ardits insòlits com el d'un subministrament selectiu de les seves marques.

## 1978

### Es posen en marxa les Escoles del Consumidor

Com a resposta al seu compromís consumerista, Eroski posa en marxa les Escoles del Consumidor, que inicien la seva activitat principalment al País Basc i Navarra i progressivament s'estenen a altres comunitats. Una activitat que neix del compromís social com a cooperativa de consum i es reinventa el 2011 com Escola d'Alimentació.



### Incorporació de l'eusquera als envasos de productes de marca pròpia

Un any després del llançament dels sis primers productes de marca pròpia s'incorpora l'ús de l'eusquera en els seus envasos.

## 1978

### Inauguració del primer supermercat franquiciat Eroski

Eroski inaugura el seu primer supermercat franquiciat amb l'enssenya Erosle.



## 1980

### Nous Estatuts Socials que estableixen la paritat entre socis consumidors i socis treballadors

En una assemblea general extraordinària que tanca una greu crisi d'identitat i de poder a la cooperativa, s'aproven uns nous Estatuts Socials en els quals s'adopta una paritat entre socis consumidors i socis de treball en el govern de la cooperativa i es dota d'una original estructura de participació social que ha aportat una forta estabilitat i integritat en el model de govern corporatiu que encara perdura. Cap altra decisió sobre l'estructura i configuració ha estat més decisiva que aquesta per a l'estabilitat de l'empresa. «Propietaris i protagonistes» és un valor que queda segellat en aquest moment: els socis treballadors participen en el capital i es veuen afectats pels resultats econòmics i els socis consumidors ostenten la meitat del poder en el consell i en l'assemblea.



### Inauguració de la primera agència de viatges Eroski

Arrenca la diversificació de l'activitat en diferents línies de negoci amb l'obertura de l'agència de viatges Eroski/Viatges al centre de Bilbao.





## 1981

### Inauguració del primer hipermercat Eroski

Inauguració a Vitoria-Gasteiz del primer hipermercat, tot i mancar un domini en la gestió d'aquest emergent format de botiga i a la resistència d'una part de l'opinió social d'aquella època, crítica amb un format que semblava afavorir la despersonalització i anar en contra del sentit de pertinença a la comunitat. En la decisió preval el criteri, també cooperatiu, de no triar pel consumidor, de no reemplaçar al consumidor en la seva lliure decisió a través de tots els formats de botiga en els quals els consumidors

vulguin exercir el seu dret. Eroski inicia així un camí que busca atendre totes les famílies en tots els formats de botiga, estenent la seva activitat també a productes no alimentaris.

## 1984

### Reconeixement d'Eroski com una associació de consumidors

El 24 de juliol de 1984 es publica al BOE, quan era ministre de Sanitat i Consum Ernest Lluch, la Llei general de defensa dels consumidors i usuaris (LGDCU). En ella, les cooperatives de consum guanyen el caràcter d'Associacions de Consumidors, sempre que destinin una part dels seus beneficis a l'acció social de formació i informació dels consumidors.



## 1989

### Inauguració de la sitja automatitzada a la plataforma logística d'Elorrio

Inauguració de la sitja automatitzada a la plataforma. La segona a Espanya amb aquesta avançada tecnologia.

### Eliminació del CFC en aerosols

Eroski és el primer distribuïdor que retira de la venda els aerosols amb CFC a Espanya.

## 1990

### Creació del logotip «E»

Es crea el logotip «E», que es converteix en l'element visual més reconegut de la marca Eroski.

### Llançament del primer producte marca Eroski amb Denominació d'Origen

Els espàrrecs DO Navarra, comercialitzats amb la marca Eroski són el primer producte de marca distribuït a Espanya vinculat a una Denominació d'Origen.

### Aliança entre Eroski i Consum

Eroski i Consum, les dues cooperatives més grans de consum a Espanya, acorden una aliança amb l'objectiu d'enfortir els seus projectes individuals i desenvolupar una expansió conjunta. Una aliança que va durar 15 anys i de la qual ambdues cooperatives en van sortir amb més fortalesa que la que tenien abans d'iniciar-la. D'aquest mateix any és l'aliança ACEL amb Leclerc.



## 1991

### Naixement Forum sport

Neix la nova marca Forum sport que dona nom a una xarxa de botigues amb la missió de promoure l'esperit esportiu, fer-lo més accessible i apropar-lo a la societat.

## 1992

### Incorporació de les quatre llengües oficials en els envasos de productes de marca pròpia

Eroski incorpora als seus envasos de marca pròpia les quatre llengües oficials: castellà, eusquera, català i gallec.



## 1993

### Obre la primera gasolinera Eroski

S'obre la primera gasolinera Eroski a l'hipermercat de Pamplona.



## 1996

### Primera «Operació Quilo» en favor del Banc d'Aliments

Eroski va iniciar la seva col·laboració amb els Bancs d'Aliments el 1996 responent a la proposta del Banc d'Aliments de Biscaia i dels mateixos consumidors, que demanaven a la cooperativa iniciatives solidàries dirigides a col·lectius desfavorits i persones en risc d'exclusió social. Va ser la primera campanya «Operació Quilo» de recollida d'aliments a les botigues Eroski. A partir d'aquesta col·laboració, Eroski i FESBAL creen el programa de donació dels aliments que són

retirats de la venda abans de la seva data de caducitat. El 2009, Eroski i el Banc d'Aliments van ampliar aquest programa contra el malbaratament alimentari també als aliments frescos.

### Eroski forma part del programa Travel Club

Eroski entra a formar part del programa Travel Club, programa de fidelització líder a Espanya amb més de 30 empreses associades i més de 6 milions de consumidors que gaudeixen de viatges i regals bescanviant punts per les seves compres als establiments adherits.

### Llançament d'Eroski Natur

Neix Eroski Natur, una gamma d'aliments frescos que s'ofereixen en el seu punt òptim, seleccionats amb cura entre els millors orígens. Una marca que és redefinida posteriorment, el 2018, com l'expressió d'una proposta de consum més responsable de productes frescos.

### Adquisició de la xarxa de botigues Sebastián de la Fuente

Eroski adquireix la xarxa de botigues Sebastián de la Fuente que disposava d'una xarxa de 70 supermercats repartits entre el País Basc, Cantàbria, Burgos i La Rioja.





## 1997

### Fundació Eroski

Neix la Fundació Eroski, que canalitzarà a través de les seves activitats socials gran part dels recursos que Eroski dedica a formació i informació al consumidor.

### Creació de Gespa

Es crea Gespa, una societat destinada a donar entrada als treballadors de les societats anònimes del Grup en el capital i en la gestió de les empreses en que treballen, de la mateixa manera que ho farien si fossin socis d'una cooperativa. Després de Gespa Hipermercats, naixeran Gespa Supermercats i Gespa Fòrum. La crisi econòmica va posar dificultats a l'extensió d'aquest programa.



### Els distribuïdors Udama i Supera s'integren al Grup Eroski

Cecosa signa una aliança amb les societats Udama i Supera per al desenvolupament d'una xarxa de supermercats. Una aliança paritària en el capital i amb distribució equilibrada dels rols entre els dos socis. Amb el temps, Eroski va adquirir la totalitat de les societats.



### Arrenca el programa de suport als aliments de producció local

Eroski inicia una política específica de suport als aliments de producció local i incorpora el segell identificatiu Sabors de la Nostra Terra. Fins al dia d'avui, és constant l'aposta de la cooperativa per construir juntament amb el sector agroalimentari una oferta rellevant de productes locals diferencials en totes les categories de productes.

### Adquisició de la xarxa de botigues CENCO

Eroski adquireix la xarxa de botigues CENCO, una empresa familiar amb 36 supermercats a Castella i Lleó i Galícia.

## 1998

### Integració de Vegalsa al Grup Eroski

Aliança estratègica entre Vegonsa i Eroski amb l'objectiu d'enfortir tots dos projectes i impulsar les condicions per a una expansió conjunta a través de la societat Vegalsa, constituïda al 50% i integrada en el Grup Eroski. L'aliança queda plasmada en la constitució d'una única central de compres i la unitat en la direcció estratègica del Grup.



## 1999

### Adquisició de Supermercats AUNDIA

Adquisició de Supermercats AUNDIA, petita cadena de supermercats a Pamplona.



## 2000

### Naixement del supermercat *on line*

Llançament del supermercat *on line*, com un nou canal de venda per internet.

## 2002

### Aliança Internacional Alidis

Eroski i ITM Intermarché, agrupació francesa de minoristes amb projecció internacional, funden Alidis amb l'objectiu de crear sinergies amb el volum conjunt de les seves compres internacionals de marques de fabricant i de marques pròpies, i també per enriquir ambdues organitzacions per mitjà de l'intercanvi del seu saber fer en l'explotació del negoci. Poc més tard se'ls afegirà Edeka, el 2005, i després Colruy, Conad i Coop Suisse el 2015, per convertir-se en la principal aliança de la distribució europea Agecore.



## 2002

### Eroski comercialitza els primers productes certificats de Comerç Just

Eroski és el primer distribuïdor a Espanya que comercialitza una gamma de productes de comerç just de manera permanent. Anys més tard, el 2009, es converteix en el primer distribuïdor que desenvolupa amb la seva marca pròpia un producte certificat en comerç just, una pilota de futbol.

### Signatura del Pacte Mundial impulsat per Nacions Unides que marca els nostres principis de conducta

Eroski és una de les primeres organitzacions que impulsa el Pacte Mundial a Espanya, promovent un compromís voluntari de les organitzacions en matèria de responsabilitat social amb la implantació de principis basats en els drets humans, laborals i ambientals.



## 2003

### Llançament de la targeta pròpia de pagament Eroski Red Visa

Eroski llança la seva primera targeta de pagament.

### Equiparació dels drets laborals entre parelles de fet i de dret

Eroski fa un pas més en els seu compromís amb la igualtat, un valor propi de la cultura cooperativa.

## 2004

### Llançament del distintiu Estalvi Rècord, precursor de l'actual gamma Eroski basic

És el germen de l'actual gamma de productes Eroski Basic, que representen l'opció d'estalvi en la majoria de gammes de productes d'alimentació.

### Compromís de no utilitzar organismes genèticament modificats a la nostra marca pròpia

Eroski es compromet amb la no utilització d'OGM, una decisió controvertida en aquell moment basada en el principi de precaució davant riscos que no tenen prou consens social i científic, i fa una clara aposta per una alimentació sostenible i per la biodiversitat.

### Publicació de la primera Memòria de Sostenibilitat feta per una empresa de distribució a Espanya

Eroski és pionera en la distribució espanyola en publicar la seva Memòria de Sostenibilitat, reflex del seu compromís i actuacions per un sector agroalimentari més sostenible econòmicament, social i ambiental.

## 2004

### Primera edició de Voluntariat Corporatiu d'Eroski

Eroski llança el seu programa de voluntariat corporatiu basat en els principis de cooperació i solidaritat amb els pobles desfavorits del Tercer Món. Durant els propers anys, diferents socis treballadors d'Eroski (voluntaris i voluntàries en excedència) contribueixen amb la seva feina directa en projectes de desenvolupament social i econòmic que la Fundació Mundukide fa a la regió del centre-oest de Brasil.



## 2005

### Creix l'aliança internacional amb la incorporació d'EDEKA

Edeka, primer distribuïdor alemany, s'uneix a l'aliança Alidis.

### Llançament dels primers productes sense gluten marca Eroski

Eroski comercialitza per primera vegada una gamma de productes senyalitzats com «sense gluten».

## 2006

### Primers Fòrums d'Opinió dels Consumidors per participar en les polítiques comercials

Amb més de 35.000 participants l'any, són dinàmiques de grup presencials i a través de canals *on line* en què els socis consumidors traslladen a Eroski suggeriments, opinions i consultes sobre la seva activitat comercial i consumerista.

### Comercialització del primer producte amb certificació FSC

El compromís d'Eroski amb el medi ambient queda patent en una gamma pionera de mobles de jardí de marca pròpia que compta amb la certificació ambiental FSC, que identifica els productes fabricats amb fusta procedent d'explotacions forestals sostenibles. En anys posteriors s'incorporen progressivament noves gammes de papereria amb certificació FSC. Com a resultat d'aquesta tasca, el 2010 Eroski rep el Premi d'FSC Internacional per la seva labor contínua en defensa del medi ambient i el desenvolupament sostenible a través d'iniciatives tant en l'àrea de producte com en la promoció d'un consum més sostenible.



## 2007

### Arrenca el programa de donació d'aliments amb data de caducitat propera

Eroski inicia el seu programa de donació d'aliments envasats la data de consum preferent dels quals s'apropa, però encara són aptes per consumir amb total seguretat alimentària. Avui aquest programa d'Eroski i el Banc d'Aliments continua vigent 18 anys després amb el compromís «Malbaratament Zero» de no llençar cap aliment que sigui apte per al consum.



### Adquisició de Caprabo

Eroski adquireix Caprabo, una empresa de supermercats de referència fundada a Barcelona, que va obrir el supermercat més antic d'Espanya el 1959. Actualment té una xarxa de

més de 300 supermercats ubicats en les àrees més urbanes de Catalunya.

### Creació del nou eslògan «Contigo»

Eroski incorpora a la seva marca l'eslògan «Contigo» després d'un procés de participació dels socis treballadors en el qual es generen més de 400 propostes, la majoria amb un contingut molt similar al que representa l'eslògan «Contigo» que es declina en sis comportaments: «Som diferents, som cooperativa», «Aquesta és la teva botiga, t'escoltem», «Aquí estalvies», «Ens preocupa la teva salut i benestar», «Es nota que som d'aquí» i «T'oferim una experiència positiva». Anys després, aquesta visió inspira el primer model de botiga «Contigo», inaugurada a Zarauz el 2012 i que donarà pas al pla de remodelació de botigues més ambiciós en la història d'Eroski per estendre aquest model a totes les seves botigues.



### Llançament del semàfor nutricional

Eroski incorpora en els seus envasos de marca pròpia l'etiquetatge «Semàfor nutricional» que ofereix al consumidor informació visual i fàcil d'entendre sobre el contingut del producte en nutrients clau per a la salut (grasses, sucres, sal...). Una mesura acompanyada de certa polèmica, rebutjada per fabricants i tampoc adoptada per altres distribuïdors, però molt ben valorada pel consumidor, que ja demandava més transparència.

### Llançament d'Eroski SeleQtia

Neix la marca Eroski SeleQtia, una marca de productes gurmet a preus democratitzats i que, a partir de 2016 compta amb la col·laboració del Basque Culinary Center per a la definició de la seva qualitat.





## 2008

### Primera plataforma logística automatitzada de productes frescos

Eroski inaugura la seva plataforma logística de productes frescos a Madrid amb un nivell d'automatització pioner en una cadena de subministrament de frescos. Suposa un important salt d'eficiència logística que permet a les botigues Eroski una especialització en frescos més gran.



## 2009

### Llançament de la primera bossa reutilitzable

Eroski va ser pionera en aportar alternatives a les bosses de plàstic, introduint solucions innovadores com les procedents de midó d'origen vegetal (biobossa). Les accions i campanyes per impulsar solucions alternatives més sostenibles a la bossa de plàstic són una constant fins que finalment Eroski elimina les bosses de plàstic gratuïtes d'un sol ús el 2009 i bonifica el client que no en fa ús i ofereix bosses reutilitzables de per vida.

### Compromís «Sense grasses vegetals parcialment hidrogenades»

Eroski va ser pionera en l'eliminació de les grasses vegetals parcialment hidrogenades afegides a tots els seus productes amb marca Eroski. Popularment conegudes com «grasses trans», afecten negativament la salut cardiovascular.



## 2009

### Extensió d'una nova cultura d'autogestió de les botigues

Eroski inicia un projecte d'àmplia repercussió interna que busca potenciar l'autogestió dels equips a partir de la idea que cada botiga pertany a l'equip que la gestiona, una realitat cooperativa en la qual els treballadors són socis de l'empresa i, per tant, propietaris col·lectius d'aquesta botiga. Aquest és un projecte de llarg recorregut durant els anys següents i que ens porta a una organització més descentralitzada.



## 2010

### Naixement del perfil oficial en xarxes socials

Eroski obre els seus perfils oficials a Facebook, Twitter i YouTube com a nous canals per escoltar el consumidor, compartir informació i respondre dubtes i suggeriments.



## 2011

### Comença l'Escola d'Alimentació i el Programa Educatiu sobre Alimentació i Hàbits Saludables

Eroski presenta la seva Escola d'Alimentació i el Programa Educatiu sobre Alimentació i Hàbits Saludables, que busca potenciar la formació en hàbits de vida saludables per als més petits i el seu entorn familiar i escolar. Des de llavors el programa ha anat creixent i durant el curs 2017-2018, més de 460.000 escolars de 3.192 centres d'Educació Primària de tot Espanya van participar en la VI edició de l'Escola.



### Inauguració de la primera botiga del model comercial «Contigo»

El tracte més personalitzat al client, una forta aposta pels productes locals, un més gran protagonisme dels aliments frescos i la promoció d'una alimentació saludable són els principals senyals d'identitat del nou model de botiga «Contigo» que s'inaugura per primera vegada a Zarauz i suposa el germen de la transformació de tota la xarxa comercial que abordarà Eroski durant els anys següents.

## 2012

### Obertura de la primera botiga ecosostenible

Eroski inaugura el primer supermercat zero emissions d'Espanya, que assoleix una reducció del seu consum energètic superior al 60%, i és el primer establiment a Europa amb la certificació ISO 50001 d'eficiència energètica. Les mesures provades en aquest primer ecosupermercat, localitzat a Oñati (Gipuzkoa), s'estenen progressivament a la resta de les botigues a mesura que avancen les remodelacions per transformar les botigues al nou model comercial «Contigo».



### Compromisos Pimes-Eroski, una aposta renovada pels aliments de producció local

Eroski presenta el seu programa «Compromisos Pimes-Eroski» que busca apropar els productes dels petits productors locals als consumidors, desenvolupar una gestió comercial adaptada a microempreses, pimes i petites cooperatives, i col·laborar en la seva professionalització i creixement empresarial. Actualment, més de 2.600 proveïdors locals formen part d'aquest programa.



### Comercialització del primer peix amb certificat de sostenibilitat MSC

Eroski aconsegueix ser la primera cadena de distribució minorista a Espanya que supera l'auditoria de l'organització internacional Marine Stewardship Council (MSC) per certificar la cadena de custòdia del peix fresc provinent de caladors sostenibles.

## 2013

### Automatització de la plataforma logística de frescos a Saragossa

Després de la inauguració de la primera plataforma automatitzada a Madrid el 2008, l'automatització de la plataforma logística de frescos a Saragossa aporta fortes millores d'eficiència logística, que permet a les botigues del nou model comercial «Contigo» avançar en la seva especialització en frescos amb cicles logístics més curts i gammes més àmplies d'aliments frescos.





## 2013

### Llançament de la primera app

Eroski presenta la seva primera aplicació orientada com un canal més de comunicació permanent amb els seus socis clients.



### S'arriba a les 500 botigues franquiciades

Durant la primera dècada del 2000 Eroski dona un fort impuls al desenvolupament de la seva xarxa de supermercats franquiciats, i el 2013 assoleix la xifra de 500 establiments franquiciats.

## 2014

### Inauguració de la primera botiga de l'enssenya Rapid

Eroski presenta la seva última innovació en formats comercials, que anomena amb l'enssenya Rapid. Un model comercial altament competitiu, constituït per petites botigues al voltant dels 150 metres quadrats en àrees molt urbanes i zones turístiques amb alta densitat de població, orientades a una compra àgil i ràpida de conveniència.

### Llançament d'Eroski club

Eroski actualitza la seva identitat com a cooperativa de consum amb el llançament d'Eroski club, un programa exclusiu per a socis clients pel qual tenen preus millors, ofertes exclusives i descomptes personalitzats que s'acumulen com a saldo disponible per a futures compres, a més a més de tots els avantatges del programa Travel Club. Així mateix, ser soci client del club és la condició per accedir als diferents canals de participació dels socis a la cooperativa.



### Aliança d'Eroski amb Barceló Viajes

L'aliança estratègica entre Viatges Eroski i Barceló Viajes ha permès a ambdós grups enfortir la seva posició en el mercat en obtenir un aprofitament bilateral de sinergies i ser més competitiu en traslladar als seus clients un catàleg més ampli de productes amb condicions més avantatjoses.

### Automatització de la plataforma logística d'alimentació seca a Elorrio

Eroski inaugura les seves noves instal·lacions logístiques a Elorrio (Bizkaia) amb una plataforma automatitzada que incorpora tecnologia a l'avantguarda del sector a Europa i aconsegueix automatitzar el 50% del tràfic i el 70% del pes gestionat en aquesta plataforma d'alimentació per a la zona nord. El seu desenvolupament tecnològic és local, fruit d'un projecte d'intercooperació entre Eroski i Ulma Handling Systems en el qual va participar també l'enginyeria LKS.



### Compromís de no utilitzar parabens ni triclosan en els productes de marca pròpia

Per respondre a la demanda dels seus socis clients, Eroski decideix eliminar els parabens i el triclosan en els seus productes d'higiene i cura personal de marca pròpia, per ser ingredients la salubritat dels quals és qüestionada per la comunitat científica.

### Primer servei Click & Drive de recollida de compres *on line*

Eroski ofereix per primera vegada al client un servei pel qual pot recollir les compres realitzades per internet sense sortir del cotxe. El primer servei va ser inaugurat a l'hipermercat de Leioa. Eroski es convertia així en la primera cadena de distribució que posava en marxa aquesta innovadora manera de fer la compra al País Basc.

## 2015

### Creix l'aliança internacional i inclou vuit distribuïdors europeus

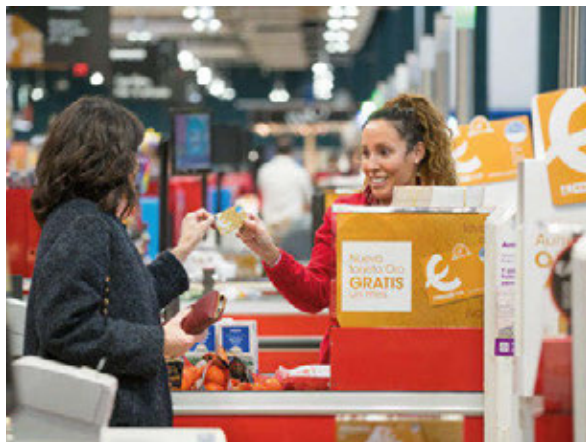
Nous distribuïdors europeus, Colruyt, Conad i Coop Suisse s'uneixen a Alidis, l'Aliança Internacional de Distribuïdors, originalment formada per ITM Intermarché, Eroski i Edeka. La nova societat creada, Agecore, es converteix així en la principal aliança de distribuïdors europeus, amb l'objectiu d'oferir als consumidors europeus una gamma més àmplia de productes per tenir una llibertat d'elecció més gran i uns preus millors, alhora que amplia les oportunitats de negoci per als proveïdors.



## 2017

### Llançament d'Ekilibria, programa pioner de diagnòstic nutricional del consumidor

Eroski presenta un programa pioner que utilitza les noves tecnologies per oferir al consumidor un informe mensual personalitzat que compara les seves compres amb les recomanacions científiques per practicar una alimentació saludable.



### Eroski renova els seus compromisos per una alimentació més saludable i sostenible

Eroski renova els seus compromisos en salut i sostenibilitat i els resumeix en un decàleg que assumeix per tal de contribuir a una societat més sostenible amb cotes més altes de salut i benestar. Es tracta d'una actualització dels compromisos històrics adquirits per Eroski a través d'un procés participatiu que involucrà més de 5.000 persones entre socis, treballadors, clients i líders d'opinió que van col·laborar en la construcció d'aquest decàleg actualitzat.

## 2018

### Llançament Club Or

Eroski amplia els avantatges que ofereix als seus socis clients amb el llançament d'una Targeta Or d'Eroski club, un nou programa d'estalvi amb el qual els socis clients poden obtenir un descompte fix i universal del 4% per a totes les compres que facin en qualsevol establiment d'Eroski a canvi d'una quota mensual. Suposa la renovació de la fórmula de soci de quota que es mantenia amb milers de consumidors socis des de l'origen de la cooperativa.

Desde siempre y para siempre

**Comprometidos con la salud y la sostenibilidad**

mucho más en:

Desde el principio, en EROSKI creemos que la comida es el lugar donde debería acontecer nuestra vida diaria: alimentar, educar y unirse. Con un compromiso con la sostenibilidad.

Y hoy, esta convicción se refleja en los compromisos que nos unen a los consumidores que nos acompañan en nuestro camino.

Desde siempre y para siempre, comprometidos en lo que nos une: la comida.

**10 años por mi vida**  
saludables sostenibles

**EROSKI**  
zerokin



### Eroski es compromet a incorporar l'etiquetatge nutricional avançat Nutri-Score

Després de recollir l'opinió de més de 10.000 socis clients, Eroski decideix incorporar l'etiquetatge nutricional avançat Nutri-Score als seus productes de marca pròpia. És el primer distribuïdor que adopta aquest etiquetatge a Espanya un cop avalat per la Unió Europea i l'Organització Mundial de la Salut. Amb aquesta iniciativa, Eroski classificarà tots els productes amb la seva marca pròpia en cinc nivells, indicats per lletres de colors (des de la «A» en verd fosc, fins a la «E» en taronja fosc), en funció d'una valoració global sobre la salubritat d'aquest aliment a partir del seu contingut calòric, nutrients i ingredients.

---

## 2019

Eroski compleix els seus primers 50 anys d'història

# **Autors externs**



**Antonio Agustín**

Llicenciat en Filosofia i MBA per l'IESE.  
Expert en distribució comercial. Consultor

**Henar Alcalde Heras**

Investigadora d'Orkestra, Institut Basc  
de Competitivitat

**Elena Arzak**

Cuina

**José Miguel Ayerza**

Director General d'Adegi (Associació d'Empreses  
de Gipuzkoa)

**Garbiñe Biurrun Mancisidor**

Magistrada i presidenta de la Sala Social  
del Tribunal Superior de Justícia del País Basc

**José María Bonmatí**

Director General de l'Associació Espanyola de  
Codificació Comercial (AECOC)

**Peter Brabeck-Letmathe**

Chairman Emeritus, Nestlé S.A.

**Dra. Irene Bretón Lesmes**

Presidenta de la Societat Espanyola  
d'Endocrinologia i Nutrició (SEEN)

**Didier Duhaupand**

President de l'Agrupació Els Mosqueters

**José Carlos González-Hurtado**

President Internacional d'IRI

**José Manuel González-Páramo**

Doctor en Ciències Econòmiques, Universitat  
Complutense de Madrid i Universitat de Columbia  
de Nova York. Acadèmic de número de la Reial  
Acadèmia de Ciències Morals i Polítiques.  
Conseller executiu BBVA

**Ariel Guarco**

President de l'Aliança Cooperativa  
Internacional (ACI)

**Eduardo Junkera**

President d'Adegi (Associació d'Empreses  
de Gipuzkoa)

**Aitzol Loyola**

LANKI, Instituto de Estudios Cooperativos  
de Mondragon Unibertsitatea

**Antonio Muñoz Beraza**

Conseller delegat d'AMC Juices i d'AMC Group

**José Luis Nueno**

Professor de Màrqueting a l'IESE Business School

**Juan Carlos del Olmo**

Secretari general de WWF Espanya. Naturalista.  
President de la Fundació Doñana i membre  
del Consell Assessor de Medi Ambient

**Fernando Pasamón**

Responsable global de Consultoria  
en el sector *Retail* de Deloitte

**María Rodríguez**

Sociòloga. Experta en Consum Responsable i RSE.  
Expresidenta de l'Observatori de Responsabilitat  
Social Corporativa

**Javier Rodríguez Zapatero**

Llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresarials.  
Executive Chairman de l'Escola de Negocis, ISDI  
(Institut Superior per al desenvolupament d'internet)

**Jesús Soria**

Periodista expert en consum,  
director del programa «SER Consumidor»

**Marina Subirats**

Doctora en Filosofia per la Universitat de Barcelona.  
Catedràtica de Sociologia de la Universitat Autònoma de  
Barcelona. Sociòloga, gestora pública, política i filòsofa

**Ainara Udaondo**

LANKI, Instituto de Estudios Cooperativos  
de Mondragon Unibertsitatea

**Leire Uriarte**

LANKI, Instituto de Estudios Cooperativos  
de Mondragon Unibertsitatea

**Eduardo Vázquez Díaz**

Líder de l'Agència a Deloitte Digital

**Dr. Alfonso Vegara**

Arquitecte, economista i sociòleg.  
President Metropoli Ecosystems



Aquesta és una petita mostra de les persones que han format part de la història de EROSKI, bé com a socis treballadors o com a socis consumidors.





Per visualitzar les històries de cada una d'elles, només tens que:



1. Accedir a l'opció «Realitat augmentada» en l'aplicació EROSKI.
2. Enfocar la imatge de cada persona.





50 ANYS amb tu