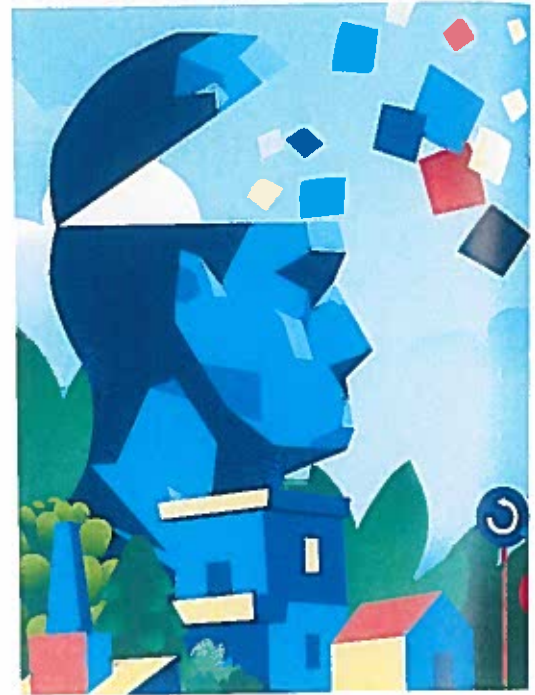


# DE LA RESPONSABILIDAD A LA INTELIGENCIA

Horacio González Alemán

PROFESOR DE SAN TELMO BUSINESS SCHOOL

A poco que nos paremos a pensar, y echando la vista atrás, nadie puede negar que el negocio alimentario ha sufrido una auténtica revolución en los últimos años. Y esta transformación no sólo ha sido profunda, especialmente en los eslabones de la industria y el retail, sino también muy rápida. Diría que casi vertiginosa. Nada hace pensar que no vaya a seguir siendo ésta la evolución.



Si hasta hace pocas décadas se ponía en el mercado lo que la cadena ofrecía y el consumidor jugaba un rol más bien pasivo, la evolución social, tecnológica y económica ahora sí nos han llevado a hacer realidad esa frase tan manida de que "el consumidor es el rey"... ¡y bien que lo es! Ese palabro del "empoderamiento", aplicado al consumidor, es ahora más cierto que nunca. Ya no basta con producir según las normas. Ahora hay que estar continuamente adaptándose a lo que el consumidor nos pide, porque **el acto de compra es cada vez más un ejercicio de soberanía y de capacidad de decisión, y a golpe de clic te encumbran o te hunden**, dependiendo de la suerte.

Si vivimos en una sociedad en la que las necesidades básicas están más que cubiertas, la atracción del consumidor se convierte en una suerte de arte. Y para llamar su atención hay que tocar otras fibras además de la conveniencia, el precio o la accesibilidad, otras cuestiones que entran más en el ámbito de la percepción y de su manera de ver la vida y de los intangibles, que satisfacen



otro tipo de necesidades cada vez más importantes.

Y aquí es donde confluyen nuevas variables que se van desarrollando progresivamente y que determinan los nuevos condicionantes de la elección del consumidor. En algunos casos estas se desarrollan por una corriente social que irrumpe y que los políticos enseguida hacen suya y la convierten en norma; en otros, el propio sistema alimentario toma la delantera y se compromete con una causa social autoimponiéndose una manera de actuar. Ejemplos no nos faltan: en el caso de la legislación, basta recordar el tiempo récord en el que la Unión Europea se ha hecho eco del problema de los residuos **plásticos** y ha adoptado una Directiva para los plásticos de un solo uso que va a provocar importantes cambios en el mundo del gran consumo. En el otro caso, el ejemplo paradigmático es la lucha contra el **desperdicio alimentario**, en el que toda la cadena se ha comprometido, en nuestro caso con el liderazgo de AECOC. La cuestión es que estos nuevos condicionantes no han dejado de crecer en los últimos años, y llegan incluso a superponerse el uno sobre el otro, ace-

## ¿ESTAS NUEVAS NECESIDADES ENTRAN EN EL ÁMBITO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA O, POR EL CONTRARIO, SE ESTÁN CONVIRTIENDO EN CORE DEL NEGOCIO?

lerando los procesos: al principio era el medioambiente, más tarde la salud, luego la sostenibilidad, ahora la ética... por no hablar de las "religiones": veganos, flexivegetariano, crudiveganos...

### Nuevas necesidades

La pregunta que surge es si basta con cumplir la norma o tenemos que ir más allá y darle al consumidor lo que nos está pidiendo: si otros lo hacen, yo me subo a la ola, no sea que me quede atrás... Otra pregunta que cabe hacerse es si estas nuevas necesidades entran en el ámbito de la responsabilidad social corporativa o, por el contrario, se están convirtiendo en *core* del negocio... Yo personalmente pienso que más bien lo último, e incluso que indirectamente estamos asistiendo a una mayor coordinación en la cadena de valor: una demanda social – por ejemplo, la lucha

contra la deforestación– está llevando a la implantación de certificaciones de sostenibilidad que se imponen hasta aguas abajo, cambiando las formas de hacer las cosas.

**¿Responsabilidad corporativa o inteligencia? ¿Compromiso social o necesidad de adaptación para seguir en el mercado?** Que cada uno le ponga el adjetivo que prefiera.

Y que el lector se quede con otras inquietudes: estas nuevas obligaciones ¿son pasajeras, o habrán de crecer en el futuro? ¿Son realmente demandas del consumidor o propiciadas por los medios de comunicación y/o la opinión publicada? ¿Merecen un enfoque de conjunto, de cadena, para avanzar a imposiciones legales o quedarse en la ventaja comparativa /competitiva de cada compañía individualmente? Se admiten apuestas. ●