

# 3. Grupo Consorcio: El proceso de transformación a una empresa con propósito

Elsa Diez-Busto<sup>1</sup>, Lidia Sánchez-Ruiz<sup>1</sup> y Ana Fernández-Laviada<sup>1</sup>

---

## Historia del Grupo Consorcio

Los orígenes del Grupo Consorcio se remontan a finales del siglo XIX, cuando los primeros «salatoris» italianos, la mayoría sicilianos, llegaron a las costas del Cantábrico en busca de nuevos caladeros, según algunos historiadores, debido a la escasez de capturas del Mediterráneo.

A principios del siglo XX los Cefalú, Oliveri, Castello, Vella, Cusimano, Orlando, Sanfilippo, Brambilla, Giannitrapani, Maccione, Tarantino y Zizzo, técnicos salazoneros, cansados de ir y venir todos los años, establecieron sus fábricas de conserva en diferentes puntos de la costa española, aportando su experiencia y un proceso innovador de conservación, desconocido hasta entonces, que se expandió rápidamente: el salazonado. Hasta entonces, el escabechado era la principal forma de conservación de cualquier producto de la mar, y con su llegada las anchoas se empezaron a salar dentro de barriles, alternando capas de pescado con capas de sal para que después de meses de curación fueran transportadas a Italia para su consumo.

La nueva conserva impulsó lentamente el desarrollo de la zona y, alrededor de 1910, las familias de empresarios transalpinos ya se habían establecido por toda la costa norte.

---

<sup>1</sup> Universidad de Cantabria.

## Ser empresa B Corp en España

Uno de ellos, Giovanni Vella, fue enviado a Santoña en 1889 por la Importadora Angelo Paroli en busca de anchoa. Además de un magnífico pescado encontró a Dolores Inestrillas, de la que se enamoró y por la que se estableció en el pueblo el resto de su vida. Su historia de amor supuso un antes y un después en la industria conservera de todo el norte peninsular.

En aquel entonces, Santoña era un pueblo de apenas 4.000 habitantes dedicados en su mayoría a la pesca con métodos muy diferentes a los actuales. La trainera, por su agilidad, era la embarcación más utilizada, y el cerco, el método predominante para capturar fundamentalmente sardinas, besugos y bonitos. El abocarte, como se conocía entonces a la anchoa, era una captura menor que apenas se pescaba en algunos arenales (se empleaba como cebo para pescar besugo), aprovechando el momento en el que los bancos de peces se acercaban a la costa para desovar, origen del término «costera».

Cuentan que Giovanni y Dolores, emprendedores con un marcado carácter innovador, en busca de nuevas fórmulas de rentabilizar un negocio marcado por la estacionalidad, dieron con la clave. La aparición de la hoja de lata y su ingenio revolucionaron la industria de la conserva para siempre con tan solo un pequeño experimento: quitar la piel y las espinas de los lomos de la anchoa, enrollarlos con alcaparras y conservarlas con manteca de vaca. Así nacían las anchoas en aceite.

Años más tarde, en 1950, la familia italiana Croce fundaba en Santoña la sociedad anónima CONSORCIO ESPAÑOL CONSERVERA, iniciando así una trayectoria que rebasa ya los 70 años.

El origen familiar pervive en la empresa hasta nuestros días. En los años 80, cuando Consorcio se ha establecido como una marca de referencia en España, da por fin el salto a Italia, y a partir de ahí empieza el crecimiento internacional de la compañía con un periodo de fusiones e incorporaciones al Grupo Consorcio, que se sitúa ya como líder del mercado de conservas, pero conservando su alma familiar.

En la actualidad, el Grupo Consorcio está integrado por las empresas Consorcio Español Conservero, Compañía Americana de Conservas y Productos Campanal (única empresa del Grupo que no se dedica a la conserva de pescado).

Y es precisamente en Santoña donde el grupo mantiene su sede, en la que se encuentran las oficinas centrales, una planta de túnidos y una planta de anchoas. Más de 39.000 m<sup>2</sup> dedicados al bonito, la anchoa, el atún y a los platos preparados, con un centro logístico robotizado de 5.000 m<sup>2</sup>, desde donde se distribuye a más de 40 países, gracias a un equipo humano y profesional de más de 300 personas. Además, Grupo Consorcio cuenta en Pisco (Perú) con la mayor planta de anchoas del mundo, en la que trabajan de media 800 personas.

Grupo Consorcio ha apostado desde sus orígenes por mantener los métodos tradicionales de elaboración, pero sin perder de vista los avances tecnológicos

que aportan valor al proceso conservero. Del mismo modo, han ido incorporando importantes avances en su gestión, lo que les ha permitido estar a la vanguardia de las nuevas tendencias de generación de impacto. Un buen ejemplo de ello fue su certificación en el año 2019 como empresa B Corp, la primera en obtenerla en Cantabria. Un gran hito en su historia que solo fue el inicio de un desafiante y enriquecedor camino hacia el impacto.

## El negocio de Grupo Consorcio

Al objeto de poder conocer mejor el negocio del Grupo Consorcio, describiremos a continuación brevemente: cuál es su cadena de valor, la cartera de productos y marcas que produce, y cuál es su política de distribución e internacionalización<sup>2</sup>.

### Cadena de valor

La misión del Grupo Consorcio es «ofrecer productos de calidad a los consumidores, aportando valor a nuestros clientes, mediante una gestión profesional, ética y socialmente responsable, mientras brindamos oportunidades de futuro a las personas que lo hacen posible» (Grupo Consorcio, 2020). Para conseguir esta misión, la sostenibilidad y el compromiso ético se encuentran presentes a lo largo de todos los eslabones de su cadena de valor.

- ▶ **Materias primas:** los ingredientes clave de todas las conservas del grupo son tres: pescado, sal y aceite de oliva. La empresa garantiza que sus proveedores están comprometidos con la máxima calidad y con los máximos estándares de sostenibilidad. En esta línea priorizan la compra de pesca certificada y la compra de proximidad (54,73% de los proveedores locales en España en el año 2020) y cuentan con un sistema de trazabilidad del origen de la materia prima en todas sus conservas.
- ▶ **Producción y envasado:** la empresa cuenta con dos grandes plantas, una en España y otra en Perú. En ambas localizaciones, apuesta por la reducción de la huella ambiental de sus procesos. Así, en el caso de la planta española, el 100% de la energía proviene de fuentes renovables; el 100% de los envases y el 80% de las etiquetas son reciclables; y cada vez es mayor el porcentaje de material reciclado.
- ▶ **Logística:** la empresa apuesta por la optimización de rutas y cargas, la digitalización de procesos, el uso de palés reutilizados y la economía circular. Todo

<sup>2</sup> Todos los datos sobre la empresa están disponibles en la memoria de sostenibilidad incluida en la bibliografía y en su página web.

## Ser empresa B Corp en España

ello en un intento por reducir el impacto de esta actividad. Por ejemplo, entre los años 2018 y 2019 consiguió una reducción del 4,3% en las emisiones de carbono.

- **Distribución comercial:** la empresa sigue una estrategia multicanal. De este modo, además de vender el producto en las principales cadenas de supermercados, también cuenta con una tienda física propia y un canal de venta online. El objetivo es ofrecer a los clientes una experiencia de alta calidad y cada vez más sostenible.

### Cartera de productos y marcas

En el año 2021, el Grupo Consorcio es ya una empresa conservera líder en el mercado nacional presente en más de 40 países. Desde el año 2009 la empresa ha conseguido un crecimiento sostenible, llegando a duplicar su facturación en los últimos 10 años y convirtiéndose en una marca de referencia en España en el segmento de las conservas de pescado.

Sus productos estrella son el bonito del norte, mercado en el que es líder nacional desde el año 2012 con una cuota de mercado (volumen) del 13,5%; y la anchoa, mercado en el que también es líder desde el año 2008 con una cuota de mercado (volumen) del 8,5%.

Sin embargo, su gama de productos es más extensa y, además de estos dos artículos, incluye otras conservas como el atún y otras especialidades (caballa, berberechos, mejillones...).

Sus más de cien referencias se agrupan en diferentes marcas, siendo la marca Consorcio su buque insignia en anchoa, bonito del norte y atún. Igualmente, destacables son sus marcas premium (Consorcio Gran Reserva) y súper premium (Gran Gourmet Consorcio). Esta última incluye un total de 26 referencias elaboradas con el método tradicional, incluso el empaçado, a partir de las piezas de mayor calidad.

### Distribución e internacionalización

Los productos del Grupo se encuentran presentes en los principales distribuidores comerciales a nivel nacional (Carrefour, El Corte Inglés, Eroski, Mercadona...). Su política comercial va más allá de la mera distribución e intenta desarrollar relaciones de colaboración con sus clientes poniendo en marcha proyectos conjuntos.

A nivel internacional la empresa se encuentra en las principales cadenas de distribución. Como resultado de su apuesta decidida por la internacionalización, que comenzó en la década de los 80 en Italia. Actualmente Grupo Consorcio se encuen-

tra presente en un total de 44 países, 23 de los cuales son europeos. En concreto, la empresa es el principal actor en el mercado de la anchoa y líder en volumen en mercados clave como Reino Unido, USA, Australia o Países Bajos (Tabla 3.1).

**Tabla 3.1.** Principales mercados de exportación.

Reino Unido	25,07%
USA	15,06%
Australia	9,58%
Países Bajos	8,47%
Austria	6,65%
Alemania	6,03%
Francia	4,95%
Bélgica	4,61%
Israel	3,57%
Suiza	2,50%

*Fuente: Grupo Consorcio (2022).*

## La transformación del Grupo Consorcio

En el año 2016 el Grupo Consorcio contaba con el compromiso social y medioambiental en su ADN, pero sus proyectos estaban inconexos, no había implicación por parte de los mandos directivos y dicho compromiso estaba al margen de las decisiones estratégicas de la empresa. Se trataba, por lo tanto, de iniciativas puntuales que podrían definirse más como acciones de responsabilidad social y no como acciones de generación de impacto. Pese a que ambos conceptos podrían entenderse como iguales, no lo son. En el primer caso la empresa realiza actividades, relacionadas o no con su actividad principal, comprometidas social y/o medioambientalmente con el entorno en el que realiza su actividad; sin embargo, la generación de impacto supone que todas y cada una de las actividades de la empresa, incluido su *core*, estén enfocados a la generación de impacto positivo. La antigua mentalidad de hacer acciones con impacto positivo para reducir o compensar el efecto negativo de las actividades de la empresa ya no es suficiente; se hace necesario un cambio de mentalidad, un paso más. Es precisamente ese el gran paso que dio el Grupo Consorcio al comprometerse con el movimiento B Corp.

El primer contacto de la empresa con la comunidad B Corp tuvo lugar en el año 2016 cuando representantes del grupo viajaron a Italia a una reunión con uno de sus proveedores. Hay que tener en cuenta que el movimiento B Corp en Italia se encontraba mucho más avanzado que en España. Gracias a este encuentro, la

## Ser empresa B Corp en España

empresa decidió dar un paso al frente e integrar la sostenibilidad como un pilar estratégico de la compañía, no como un complemento.

El primer paso fue realizar la evaluación de impacto B para conocer el estado de la empresa en ese momento, esperando no situarse muy lejos de la puntuación mínima requerida (80 de 200) para poder proceder el proceso de certificación.

Lejos de lo que pensaban, la puntuación obtenida fue mucho menor de lo esperado. Esto reforzó la idea ya mencionada en líneas previas, las acciones medioambientales y sociales que estaban llevando a cabo, pese a ser positivas, no eran suficientes; el proyecto que estaban a punto de iniciar tenía una dimensión mucho mayor que iba a necesitar de la implicación de toda la empresa: directivos, mandos intermedios y operarios. De aquí se deriva una de las primeras ventajas u oportunidades surgidas a partir de la certificación B Corp: la autoevaluación; y es que la herramienta, disponible de forma gratuita para todas las empresas, ayuda a evaluar de una forma más objetiva la situación de partida de la empresa; ofrece un primer diagnóstico de situación que, por lo general, es más realista que la visión autopercebida de la empresa.

Si bien es cierto que el objetivo desde el inicio era involucrar a todo el personal, la empresa consideró necesario nombrar un responsable de sostenibilidad que sería el encargado de liderar y coordinar el proceso. Además, como complemento, contrató la ayuda de otra empresa B Corp que, dada su experiencia, podía asesorarles a lo largo del proceso.

Una vez puesto el foco en liderar el sector en cuanto a sostenibilidad, comenzaron una etapa de reflexión y crearon equipos de trabajo orientados a cambiar integralmente la empresa. Incentivar la participación de todo el personal mediante la creación de equipos fue un punto clave en el proceso. Como ya se ha mencionado, apostar por el movimiento B Corp suponía un cambio de mentalidad de toda la empresa, lo que implicaba un cambio en la filosofía y cultura empresariales. Ese cambio solo se consigue si todas y cada una de las personas que trabajan en la empresa forman parte del cambio y lo adoptan como suyo. En otro caso, lo más probable es que aparezca resistencia interna al cambio y no se consiga la implantación de la nueva cultura o, si se consigue, no sea sostenible en el tiempo.

Durante dicho proceso, se tomaron seis decisiones clave:

1. Incluir la sostenibilidad como parte de los pilares estratégicos de la empresa, junto a los consumidores, la marca y la omnicanalidad.
2. Elaborar un plan de sostenibilidad.
3. Obtener la certificación B Corp y utilizar el proceso como guía del camino de transformación.

4. Aumentar la implicación de la organización, comenzando por la propiedad y el equipo directivo.
5. Destinar parte del presupuesto específicamente a sostenibilidad.
6. Apostar por un cambio real en busca de ser «la mejor empresa para el mundo».

Por lo tanto, a partir de ese momento el Grupo Consorcio experimenta un proceso de transformación integral, y pasa de ser una empresa tradicional cuyo único interés es el beneficio económico a ser una «empresa con propósito» con un enfoque consciente, formal y dirigido hacia la generación de valor para todos sus grupos de interés. Es decir, tuvo que redefinir su propósito y misión como empresa, lo que implicaba múltiples retos y dificultades. En concreto, las **principales barreras** que se encontraron en el proceso fueron la necesidad de documentar y demostrar todas las acciones de la empresa, así como el hecho de tener que cambiar casi por completo la compañía, en lo que a acciones y políticas se refería.

Utilizando el estándar B Corp como herramienta de gestión integral, a continuación, se señalan algunos **ejemplos de acciones e iniciativas** que ha implementado la empresa en los últimos años orientadas hacia los diferentes grupos de interés:

- ▶ Cálculo y registro de la huella de carbono.
- ▶ Implementación de un Sistema de Gestión Ambiental.
- ▶ Reconocimiento del sello azul de MSC.
- ▶ Código de comercio ético y auditorías de calidad y sostenibilidad a sus proveedores.
- ▶ Campañas de reutilización de envases.
- ▶ Proyecto *Packaging Sostenible* y Proyecto Plástico Cero.
- ▶ Priorización de contratación y compras locales e inclusivas.
- ▶ El lanzamiento de la línea ecológica de bonito, atún y anchoa para el mercado nacional.
- ▶ Formación continua asociada al puesto de trabajo, tanto en competencias necesarias para el desempeño de su puesto de trabajo (prevención de riesgos laborales, plan de emergencias, manejo de ERP de compras, sostenibilidad) como aquellas de competencias transversales para su evolución profesional (gestión general, inglés, habilidades blandas, nutrición e inoculación alimentaria).
- ▶ Celebración de sesiones de formación en sostenibilidad para el equipo directivo y los cargos intermedios.

## Ser empresa B Corp en España

- ▶ Jornada flexible y teletrabajo.
- ▶ Espacio de cuna y guardería para los hijos de los empleados.
- ▶ Adelanto de sueldo y préstamos a empleados a tasa cero.
- ▶ Donaciones y acciones comunitarias.

Esta transformación ha supuesto un éxito, ya que han apostado firmemente por productos artesanales y de calidad, cuya compra contribuye a desarrollar un modelo de producción, de consumo y de sociedad más responsable, consciente y sostenible. Gracias a ello también es posible incorporar en su gestión elevados estándares sociales y ambientales, así como compromisos de transparencia y responsabilidad.

### El compromiso del Grupo Consorcio con la sostenibilidad

Los cambios y retos que ha experimentado la empresa como parte de su transformación se han definido en **seis compromisos estratégicos**, que vertebran la filosofía de actuación de la empresa en sostenibilidad y se enmarcan dentro de **tres ejes de trabajo** (Tabla 3.2):

**Tabla 3.2.** Contribución principal del Grupo Consorcio a los ODS.

Eje estratégico	Compromiso	ODS
¿Qué hacemos?	1. Pesca sostenible	ODS 14: Vida submarina
	2. Viaje al origen	ODS 12: Producción y consumo responsables ODS 14: Vida submarina
¿Con quién lo hacemos?	3. Oportunidades de futuro	ODS 1: Fin de la pobreza ODS 4: Educación de calidad ODS 5: Igualdad de género ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
	4. Proximidad	ODS 1: Fin de la pobreza ODS 2: Hambre cero ODS 4: Educación de calidad ODS 5: Igualdad de género ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
¿Cómo lo hacemos?	5. Impacto medioambiental decreciente	ODS 12: Producción y consumo responsables
	6. Gestión responsable	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Consorcio (2020).



### **¿Qué hacen?**

- ▶ **Pesca sostenible.** Respetan la preservación de los peces y el océano, la base de su producto, y de las familias que dependen de la pesca como medio de vida a través de asegurar unos estándares garantizados y certificados de pesca sostenible.

Objetivos operativos: Priorizar el aprovisionamiento de pesca sostenible certificada; contribuir a mejorar la sostenibilidad e innovación en el sector pesquero y conservero.

- ▶ **Viaje al origen.** Hacen totalmente transparente el recorrido de sus productos, del mar a la mesa, como demostración de que cuidan hasta el más mínimo detalle de su proceso productivo.

Objetivos operativos: Ofrecer una trazabilidad total de la cadena de aprovisionamiento y producción; concienciar a los consumidores sobre producción y consumo responsables.

### **¿Con quién lo hacen?**

- ▶ **Oportunidades de futuro.** Ofrecen oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional y personal a sus trabajadores y trabajadoras.

Objetivos operativos: Ofrecer herramientas de desarrollo profesional, competencial y personal; promover un entorno de trabajo seguro, inclusivo y saludable; facilitar la conciliación familiar y laboral.

- ▶ **Proximidad.** Mantienen relaciones estables, éticas y de proximidad con sus proveedores, preferentemente locales, colaboradores y comunidades locales.

Objetivos operativos: Promover relaciones comerciales estables y justas, preferentemente locales; contribuir al desarrollo social y económico local; favorecer la contratación local e inclusiva.

### **¿Cómo lo hacen?**

- ▶ **Impacto medioambiental decreciente.** Son respetuosos con el medioambiente y los recursos naturales durante el proceso productivo y trabajan para reducir constantemente su impacto medioambiental.

Objetivos operativos: Garantizar una gestión ambiental correcta y eficiente que minimice el uso de recursos naturales; promover la economía circular en el proceso de producción.

- ▶ **Gestión responsable.** Gestionan la empresa de manera íntegra, ejemplar, transparente, abierta, profesional, consistente y con excelencia.

Objetivos operativos: Promover una gestión responsable, informada, ética y transparente; obtener la certificación B Corp.

## Ser empresa B Corp en España

A su vez, estos compromisos se corresponden con algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por Naciones Unidas en la Agenda 2030 dentro del marco de referencia para las empresas privadas y públicas, gobiernos y organizaciones del tercer sector. En concreto, a pesar de comprometerse con los 17 objetivos, la empresa se ha enfocado en aquellos que están más vinculados con su sector y proceso de producción.

Del mismo modo, la empresa también se ha adherido a algunos de los Principios para un Océano Sostenible, que están desglosados en tres bloques diferentes: salud y productividad del océano; gobernanza y compromiso; y datos y transparencia.

### El Grupo Consorcio y el movimiento B Corp: El camino hacia el impacto más allá de la sostenibilidad

Las empresas B Corp suelen conseguir la certificación a través de dos vías diferentes, aunque complementarias.

La primera vía es a través de su impacto operativo, es decir, empresas con un **modelo de negocio tradicional** que experimentan un gran proceso de transformación en sus acciones, de manera que mitigan los efectos negativos de su actividad y con ello generan impacto positivo. En este caso, se evalúa el impacto inherente que la empresa tiene en los *stakeholders* al gestionar y operar un negocio en el día a día.

La segunda vía, que debe complementarse con la primera, es ser una empresa con un **modelo de impacto**, es decir, tener una iniciativa estratégica y distintiva de marca que comprenda la esencia en sostenibilidad de la empresa y que permita, con un lema o una breve descripción, comunicar qué es la organización y cuál es su causa o compromiso social y/o medioambiental prioritario.

Indudablemente, en este punto el Grupo Consorcio ha hecho un gran trabajo, ya que no hay que olvidar que se trata de una industria extractiva que, por lo tanto, tiene un impacto medioambiental en su razón de ser. En contra de lo que pueda parecer, las empresas que hacen uso directo de los recursos naturales para realizar su actividad principal (por ejemplo, todo el sector primario) han de ser las más comprometidas con el cuidado y mantenimiento de los mismos. Consorcio es una de ellas y, aunque ya estaba concienciada en el pasado, la apuesta por la generación de impacto ha impulsado aún más su implicación con el mar y sus recursos, convirtiéndose en un ejemplo para todo el sector.

En el caso del Grupo Consorcio, además de intentar obtener el mejor impacto operativo posible, cuentan con un modelo de impacto basado en el hecho de dar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional y personal a sus trabajadores. Para ello, ofrecen herramientas de desarrollo profesional, competencial

y personal, facilitan la conciliación familiar y laboral, y promueven un entorno de trabajo seguro y saludable.

Tal y como se ha comentado anteriormente, el Grupo Consorcio utiliza la certificación B Corp como **guía principal para incorporar la sostenibilidad** en la compañía desde sus múltiples facetas y valores.

Por un lado, desde el punto de vista de la certificación, que consiguieron en el año 2019 por primera vez, pudiendo demostrar y verificar su desempeño social y medioambiental.

Por otro lado, el propio proceso de certificación y el uso de la herramienta B Impact Assessment (BIA) supuso una ayuda para resaltar y gestionar tanto las áreas en las cuales la empresa ya tenía un impacto positivo como en las que necesitaba mejorar, ofreciéndoles una guía específica sobre cómo incorporar nuevos aspectos de sostenibilidad.

Sin embargo, más allá de obtener el distintivo, el hecho de ser evaluado por un agente externo a la empresa les ofreció grandes beneficios. Primero, les aportó objetividad y perspectiva sobre lo que realmente estaban haciendo; segundo, y quizá más relevante, gracias a la tensión generada por superar la evaluación, la empresa se vio y se sigue viendo obligada a estar continuamente mejorando.

Por último, el hecho de participar activamente dentro del movimiento B Corp con otras empresas facilita la identificación de buenas prácticas y la generación de nuevas alianzas con empresas con las que comparten filosofía, impulsando un **cambio de paradigma empresarial** hacia una economía más inclusiva y responsable. De hecho, la empresa manifiesta abiertamente su deseo de que otras empresas del sector se sumen a este movimiento para que el sector de forma conjunta impulse la generación de impacto.

El Grupo Consorcio pertenece al movimiento B Corp en todas sus vertientes, de manera que no lo tratan únicamente como un proceso con fecha de fin, sino de una nueva filosofía dentro de la empresa que les guía día a día en el camino hacia el impacto.

## Referencias

Grupo Consorcio (2020). Memoria sostenibilidad 2020. <https://www.grupoconsorcio.com/compromiso/>

Grupo Consorcio (2023). <https://www.grupoconsorcio.com/>