

9. Veritas, supermercado ecológico

Verónica Devenin¹ y Alfred Vernis¹

Introducción

La cadena de supermercados Veritas cerraba el año 2021 con resultados negativos por primera vez después de mucho tiempo². Este resultado, junto con la transformación del mercado de productos ecológicos, los que progresivamente dejaban de ser un producto diferenciador por sí mismos, además de la amenaza que representaba un creciente *greenwashing* en esta categoría, hacían que Silvio Elías, fundador y consejero delegado de la compañía, comenzara un año 2022 muy desafiante. Era en este contexto, además, en el que la compañía debía enfrentar próximamente un proceso de recertificación para seguir contando con el sello B Corp, lo que solía implicar la búsqueda de un incremento en el puntaje de certificación.

En 2016, Veritas se convirtió en la primera cadena de supermercados de Europa en ser B Corp. Para Silvio Elías, fundador de Veritas, este paso era consistente con lo que la compañía representaba desde sus inicios³, en el año 2002: «acercar a la sociedad la alimentación ecológica que usa procedimientos y técnicas que respetan el bienestar animal y cuidan el suelo y la biodiversidad»⁴. Recertificada por tercera vez en 2020, y con una cuota de mercado de 9,5% a nivel nacional en el sector de la

1 Eada Business School.

2 https://metropoliabierta.elespanol.com/economia/supers-ecologicos-veritas-cierran-ano-reorganizacion_66258_102.html

3 Honeyman, R., & Jana, T. 2022. Movimiento B Corp. Cómo utilizar tu empresa para generar un impacto positivo en la sociedad y el planeta. Editorial Gestión 2000.

4 Memoria integrada Veritas 2020, p. 10.

Ser empresa B Corp en España

distribución especializada en productos ecológicos, Veritas comenzaba a enfrentar una cada vez mayor competencia en este sector.

El posicionamiento progresivo de productos ecológicos llevó a varias cadenas de supermercados a incorporar esta categoría, por lo que Veritas advirtió la necesidad de asegurar su diferenciación, sustentada durante 20 años en su objetivo de ser 100% ecológico. ¿Podría Veritas articular su propósito y creación de impacto positivo con la necesidad de aumentar su diferenciación? ¿Qué tensiones podían emerger entre ambos procesos? ¿Realmente una certificación como B Corp podría ayudar a Veritas delante de otras empresas que estaban haciendo *greenwashing*? ¿Las personas consumidoras entenderían el esfuerzo de Veritas?

Veritas, desde sus inicios un supermercado con impacto

El fundador de Veritas, Silvio Elías, se licenció en Ciencias Empresariales a finales de los 90 y quiso seguir la tradición familiar trabajando en el mundo de la distribución. Al finalizar sus estudios Elías se fue a Holanda para trabajar en Albert Heijn, cadena de supermercados que poseía el 27% del mercado holandés. Trabajó en la firma durante dos años y se familiarizó con un nuevo concepto: los productos ecológicos. Silvio Elías lo recordaba así:

«Trabajé en el departamento de compras de Albert Heijn. Un día me presentaron a alguien que acababa de ser nombrado gerente de una nueva categoría: productos ecológicos. Cuando me explicaron que se trataba de productos cultivados con abonos naturales, no con abonos químicos sintéticos, y que no había residuos químicos en el producto final, y eso era algo que cada vez demandaba más el consumidor... fue como un choque. Hasta ese momento había visto la industria alimentaria desde la perspectiva de la distribución, y no desde la perspectiva de la producción»⁵.

Elías volvió a Barcelona en 1999 y empezó a trabajar en el departamento comercial de Caprabo donde uno de sus primeros proyectos fue el lanzamiento de «Capraboacasa.com», el servicio online del supermercado. Al mismo tiempo, trabajó en estrecha colaboración con el comprador de frutas y verduras de Caprabo. Su experiencia laboral en Holanda le había dado una nueva perspectiva y ya había adquirido el interés por la comida saludable de su madre. Por eso, Silvio Elías pronto convenció al comprador de frutas y verduras para que incluyera productos con certificación orgánica. Estos se colocaron en algunos supermercados y se vendieron bien. La semilla de Veritas estaba sembrada.

⁵ Entrevista a Silvio Elías.

La familia Elías y la familia Pont (Aceites Borges), con algunos otros socios, fundaron Veritas en 2002. Aportaron capital y su experiencia en la distribución alimentaria con el objetivo de normalizar la compra de productos ecológicos. Decidieron abrir supermercados y así alejarse de la imagen de tienda pequeña donde se mezclaban productos ecológicos con productos dietéticos. El objetivo era crear una cadena especializada, que entonces no existía en España, para generar volumen y así poder reducir los altos precios, que eran una barrera al consumo. Se abrieron siete tiendas entre 2002 y 2003:

«Antes el consumidor tenía que comprar en diferentes lugares. Los productos estaban muy dispersos, difíciles de encontrar y mezclados con otro tipo de productos. Los precios estaban muy por encima del diferencial de costo real por muchas razones: logística ineficiente, demasiados intermediarios y márgenes excesivamente amplios»⁶.

Otro desafío fue la ignorancia y la confusión que rodeaba a los productos ecológicos. Recordaba Elías:

«Queríamos hacer todo al mismo tiempo: crear una oferta, precios más bajos, permitir que los consumidores comprasen fácilmente, mientras educábamos a las personas sobre el valor agregado de estos productos. Todos nuestros escaparates tenían un cartel que decía: "Veritas, productos ecológicos" porque queríamos crear la categoría para que la gente entendiera rápidamente lo que ofrecíamos. Sin embargo, descubrimos que la gente o ya sabía lo que era un producto ecológico, o pensaban que era una cosa extraña "hippy" y evitaban entrar a las tiendas»⁷.

Los resultados fueron decepcionantes. El posicionamiento de los productos como «ecológicos» no obtuvo el reconocimiento esperado por parte de los consumidores. Esto significó que, en aquellos primeros años, Veritas solo capturó una parte del mercado, es decir, los «creyentes» en productos ecológicos. «Este grupo hacía compras esporádicas y compraba artículos de vez en cuando, pero no todas sus compras en nuestras tiendas», explicó Xavier Pont, miembro de la junta directiva de Veritas.

En respuesta, Veritas decidió cambiar su enfoque. En lugar de enfatizar los productos ecológicos o ecológicos, el énfasis cambió a «una alimentación saludable para todos». A partir de este momento, la filosofía y política de expansión de la empresa se basó en el concepto de alimento real y los valores subyacentes: salud; gusto; cercanía; biodiversidad; ambiente; y consumo consciente y responsable.

6 Ídem.

7 Ídem.

Ser empresa B Corp en España

La reorientación hacia el concepto de comida real le dio a Veritas un público objetivo más amplio, más en línea con los objetivos de la empresa de «normalizar» el sector y hacerlo más accesible. El logo del supermercado cambió a «Veritas: alimentos de verdad».

El crecimiento anual de la empresa desde 2005 fue entre 15% y 25%. A partir de 2009 se produjeron beneficios y se aceleró el ritmo de apertura de tiendas a tres al año, con una inversión media por apertura de tienda de entre 300.000 y 500.000.

«Varios factores convergieron hasta que Veritas se volvió rentable», recordó Xavier Pont⁸. Uno de estos factores fue la reducción del diferencial de precios, que inicialmente estaba entre el 50% y el 100% y bajó al 20%, lo que generó un mayor interés de los consumidores por los productos ecológicos.

Otro factor fundamental fue el desarrollo de un rol formador. Se implementó una estrategia de *marketing* y comunicación para normalizar la demanda, que incluyó cambiar la imagen de las tiendas, convertir al personal de tienda en educadores, comunicarse con los clientes a través de canales tradicionales como el buzón de sugerencias en las tiendas, talleres de consumo, la revista Veritas y a través de Internet, estrategias con redes sociales, correos electrónicos de clientes o el boletín semanal (el primero del año incluía una lista de objetivos de Veritas para ese año).

Veritas cerró el ejercicio 2020 con una facturación total del grupo de 106€ millones, tras un crecimiento del 8% más que el año anterior, consolidando una posición de liderazgo en el sector de la distribución especializada en productos ecológicos, alcanzando un 9,5% de cuota de mercado. Esta cuota era significativamente mayor en Cataluña, lugar de origen de la compañía, teniendo un 24,8%. Veritas contaba con 77 tiendas, además de un canal *online*, cuyo crecimiento se había acelerado de manera muy significativa, cerrando el año 2020 con un crecimiento superior al 200% respecto al año 2019, alcanzando los 770 trabajadores⁹. Para entonces, ya tenían más de 6.000 referencias de productos ecológicos certificados, de las cuales más de 550 eran de marca Veritas¹⁰. El propósito de Veritas en ese momento era: «Incrementar la esperanza y calidad de vida de las personas y el planeta a través de la alimentación ecológica y un estilo de vida sostenible».

La evolución del mercado de los productos ecológicos

Para el año 2020, el consumo de productos ecológicos en España seguía siendo muy bajo respecto a otros países de la Unión Europea. Mientras que en Dinamarca representaba el 12,1%, en Austria era el 11,3%, o en Suiza el 10,8%. En países como

⁸ Entrevista a Xavier Pont, Consejero de Veritas.

⁹ Memoria integrada Veritas 2020.

¹⁰ Ídem.

Francia era del 6,5% y en Alemania el 6,4%. En Italia era del 3,5%, y en Irlanda y España de un solo 2,5%¹¹ (Tabla 9.1). Y, concretamente, comparado con otros países del entorno, el mercado español minorista de productos ecológicos era aún relativamente pequeño. Por ello, para Veritas y otras empresas minoristas que vendían productos ecológicos, el potencial de crecimiento del mercado era muy grande.

Tabla 9.1. Valor de las ventas orgánicas en minorista en los 4 países más grandes de la UE (2020).

País	Valor (millones de €)	Población (millones de habitantes)	Consumo <i>per cápita</i> (€/habitante)
Alemania	14.990	83,7	0,18€
Francia	12.699	65,2	0,19€
Italia	3.872	60,4	0,06€
España	2.528	46,7	0,05€

Fuente: Statista 2020. <https://es.statista.com>

En el 2021, preguntaron a los consumidores/as europeos/as si estaban dispuestos a pagar más por la comida orgánica: un 29% dijeron que no, un 35% dijo que estaba dispuesto a pagar un 35% más, un 22% un 10% más, y un significativo 14% que estaban dispuestos a pagar más del 10%.¹²

Los principales motivos para consumir alimentación orgánica en España están asociados a motivos de salud, evitar el consumo de productos que habían crecido con pesticidas y fertilizantes, proteger el medio ambiente, el bienestar animal y, por último, que el gusto y la textura de los productos alimenticios ecológicos era mejor.¹³

Para dar respuesta a este mercado, las cadenas de supermercado en España avanzaron en el desarrollo de esta categoría. Alcampo, El Corte Inglés, Carrefour y Eroski son las cuatro grandes cadenas de distribución que han introducido productos ecológicos¹⁴. Carrefour declaraba contar con más de 2000 productos BIO¹⁵, además de contar con tiendas online de productos BIO. En 2017, Carrefour inauguró su primera tienda BIO y se preveía la apertura de nuevas tiendas de este tipo en

11 Statista, 2020.

12 Ídem.

13 Ídem.

14 <https://www.europapress.es/economia/noticia-alcampo-corte-ingles-carrefour-eroski-grandes-cadenas-mas-productos-eco-ocu-20221108104714.html>

15 Los productos BIO o ecológicos son aquellos que se obtienen de forma respetuosa con el entorno y teniendo en cuenta el bienestar de los animales. Su elaboración se basa en métodos tradicionales, garantizando que no se añade ningún aditivo incluido en la lista restringida de sustancias autorizadas. (https://www.carrefour.es/supermercado-tienda-bio.e?gclid=Cj0KCCQjwvZCZBhCiARIsA-PXbajtNvhMLc3EgGvF9aHltjtD_2KrRuc_1bU_-JG3jcdg7etr-pa5oNLMaAq_HEALw_wcB)

Ser empresa B Corp en España

el territorio nacional¹⁶. Eroski, por su parte, lanzó en 2020 «Eroski Bio» y «Eroski Natur Bio» para productos de alimentación envasados y frescos. La compañía ha aumentado las referencias ecológicas totales hasta llegar a las 1.600 a cierre de 2022, correspondiendo tan solo un 6% a sus marcas propias¹⁷.

Otras cadenas de alimentación nacionales, como Gadis, Condis, Consum, Aldi, Caprabo o BM ofrecen un 25% o más de productos de la cesta básica con estos certificados¹⁸. Caprabo, además de incorporar productos con el sello, creó una línea BIO, señalando que se trataba de alimentos y productos que se obtenían de manera respetuosa con el entorno y sin aditivos en la lista restringida de sustancias autorizadas. Estos productos apelaban a una alimentación natural y responsable¹⁹. Aldi, por su parte, analizan que, según datos propios, un 21% de los tickets de compra incluyen, como mínimo, un producto ecológico, con una media de entre tres o cuatro, con su marca «Gutbio»²⁰. MAS, Lidl y Dia, por su parte, suman al menos un 15% de este tipo de productos²¹.

A su vez, se han multiplicado cadenas especializadas en productos ecológicos, tales como Espacio Orgánico, Naturitas, Herbolario Navarro, Planeta Huerto o Biosano, además de Veritas. En el caso de Ametller Origen, este contaba con una selección de productos ecológicos. No obstante, esta compañía estuvo en el centro de la polémica a principios de 2022 a raíz de su supuesto posicionamiento como supermercado ecológico, aun cuando el porcentaje de estos productos era muy acotado. La Unió de Pagesos de Catalunya denunció que esto generaba competencia desleal con los operadores ecológicos que certifican su actividad comercial, lo que además repercutía en una presión para reducir el precio en origen de estos productos²².

Para Sophie Pagnon, Directora de Comunicación, Marketing e Impacto en Veritas, este es uno de los principales problemas que enfrentan hoy:

«Hace 15 años nos costaba explicar lo que significaba un producto ecológico y que sea atractivo. Algunos pensaban que eran productos dietéticos, para adelgazar o sin sabor o simplemente para gente "rara". Eso

16 <https://www.distribucionactualidad.com/carrefour-madrid-retail-congress-anuncia-nuevas-tiendas-bio/>

17 <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/359147/informe-2022-del-sector-de-retail-bio-en-espana/informe-completo>

18 <https://www.europapress.es/economia/noticia-alcampo-corte-ingles-carrefour-eroski-grandes-cadenas-mas-productos-eco-ocu-20221108104714.html>

19 <https://www.caprabo.com/es/nuestras-marcas/bio/>

20 <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/359147/informe-2022-del-sector-de-retail-bio-en-espana/informe-completo>

21 <https://www.europapress.es/economia/noticia-alcampo-corte-ingles-carrefour-eroski-grandes-cadenas-mas-productos-eco-ocu-20221108104714.html>

22 https://www.elnacional.cat/es/consumo/denuncian-ametller-origen-por-anunciarse-como-supermercado-ecologico-sin-serlo_718902_102.html

ya pasó. Hemos conseguido entre todos que lo ecológico “mole”... Y eso está muy bien. Al menos hemos conseguido que el titular sea atractivo. Pero lo que aún no hemos conseguido como sociedad, evidentemente en general, es que el cliente tenga la madurez suficiente como para querer rascar detrás del mensaje y discernir que si [otra empresa] pone “bio” en sus bolsas, no piense que todo lo que se vende ahí es lo mismo, sino que solo son 100 referencias de las 10.000 que tiene».

Sin duda este era uno de los temas que preocupaba a Veritas. Ellos pensaban que el/la consumidor/a entendería a largo plazo la diferencia entre un producto realmente ecológico y el que «solo» era producto del *marketing*. Distinguir los productos ecológicos era importante no solo por los beneficios para la salud que significaba consumirlos —la comunidad científica venía insistiendo en que los productos ecológicos tienen más nutrientes—, sino por los beneficios que tiene para el suelo, la biodiversidad, el agua y, en definitiva, para el planeta. El no utilizar agentes químicos, como pesticidas, permitía proteger la biodiversidad y los procesos naturales del ecosistema, tanto en la superficie como bajo la superficie, donde habitan millones de microorganismos esenciales para la fertilidad de la tierra. Esta aproximación, sensible y cuidadosa con el medio ambiente, facilitaba a su vez la conciencia y prácticas acordes en relación con otros elementos del ecosistema, como el agua. La disponibilidad del recurso hídrico se encontraba en una situación crítica, y las proyecciones del cambio climático sobre este recurso esencial no eran nada prometedoras. Veritas consideraba que los consumidores se preocupaban cada vez más por este tema. A su vez, este tipo de producción también se podía asociar a generar un impacto social positivo. Por ejemplo, en muchas ocasiones los productores ecológicos trabajaban en fincas pequeñas, y se preocupaban por las comunidades donde estaban establecidos.

La medición y gestión del impacto en Veritas²³

Para Veritas, generar impacto positivo era tan importante que se encontraba como uno de los cinco valores que declaraba la compañía, junto con liderazgo, pasión, honestidad y amabilidad. En su página web se podía leer cómo Veritas definía impacto como un valor:

²³ La medición y gestión del impacto es un proceso que incluye establecer los objetivos de impacto, seleccionar a los *stakeholders* relevantes, definir unos indicadores, verificar los resultados y comunicarlos. La medición o evaluación del impacto se refiere al seguimiento de un conjunto de indicadores que permiten traquear la consecución de los diferentes resultados; la gestión del impacto se refiere al uso de la información obtenida del seguimiento de los indicadores. Estos nos permitirán entender, mejorar o modificar aspectos del producto o servicio realizados por la empresa. <https://www.ship2b.org/actualidad/medicion-y-gestion-de-impacto/>

Ser empresa B Corp en España

«Tenemos vocación transformadora. Queremos dejar el mundo mejor de lo que estaba antes de nosotros. Nuestros clientes deben mejorar su salud a través de nuestra alimentación y del conocimiento que les trasladamos. Nuestros proveedores deben estar mejor después de colaborar con nosotros. El planeta y el ecosistema deben respirar mejor después de nuestra actividad»²⁴.

La medición y gestión del impacto para una empresa certificada B estaba basada en su herramienta de evaluación de impacto B. Esta herramienta implicaba, en primer lugar, que la empresa definiera cuál era su modelo de negocio de impacto, es decir, las formas en que una empresa estaba diseñada para crear un beneficio/ resultado positivo específico para uno de sus grupos de interés. Podía basarse en su producto, un proceso o actividad en particular, o la estructura del negocio²⁵.

El modelo de negocio de impacto de Veritas se encontraba en el área de medioambiente y consistía en la reducción de toxinas (véase Anexo 9.1), en la medida que la compañía solo comercializaba productos ecológicos. Existía una alineación del propósito con el negocio desde el origen. Aun así, con esta alineación, en el año 2016 Veritas consiguió en su primera certificación 80,3 puntos²⁶, solo tres décimas por encima del umbral necesario para certificarse.

La certificación B implicaba la evaluación de 5 «áreas de impacto»: gobernanza, trabajadores, comunidad, medioambiente y clientes, como muestra la Figura 9. 1. Cada área de impacto estaba organizada por «temas de impacto», las que describían los aspectos específicos de impacto relevantes para la medición. Toda empresa debía mostrar sus impactos, por ende, en aquellas áreas y temas. En la Figura 9.1, el color blanco representa temas operacionales, y aquellos de color representan temas relacionados con el modelo de negocios.

En 2018, Veritas alcanzó 96,8 puntos, lo que significaba que tenía intención no solo de mantener la certificación, sino también de mejorar en su impacto positivo, alcanzando 16,5 puntos adicionales respecto de la primera medición. En 2020, Veritas alcanzó los 97,6 puntos, mostrando un ligero crecimiento en relación con la última medición. Este crecimiento no se debía considerar de forma lineal, ya que la herramienta utilizada para la certificación (Evaluación de impacto B) era revisada de forma regular para ajustar y mejorar los estándares. En 2023, la versión de la herramienta de impacto B se encontraba en su sexta versión.

La evaluación de impacto B se podía considerar una hoja de ruta para comprender cómo la compañía podía seguir mejorando y, por tanto, la base que permitía gestionar

24 <https://www.veritas.es/filosofia/>

25 <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574685-what-are-impact-business-models->

26 El máximo son 200 puntos.

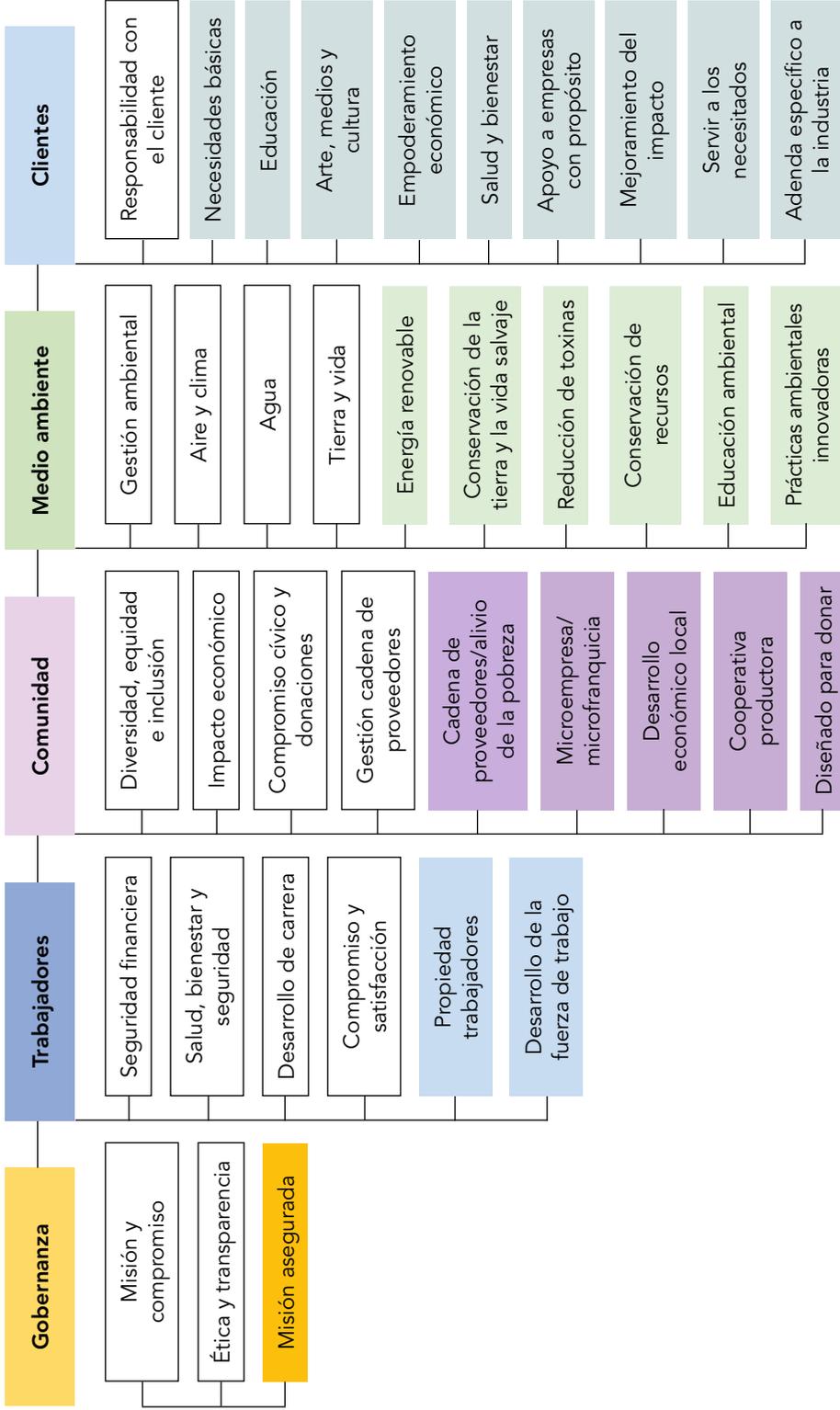


Figura 9.1. Áreas y temas de impacto B. En color blanco, los temas relacionados con la operación del negocio. En color, los temas relacionados con el modelo de negocio.
 Fuente: Traducida por los autores y elaboración propia a partir de datos de B Lab. <https://kb.bimpacketassessment.net/support/solutions/articles/43000574682-b-impact-assessment-structure>.

Ser empresa B Corp en España

el impacto. A partir de los puntajes obtenidos, se podía valorar qué camino seguir para mejorar y prepararse para un próximo proceso de recertificación, el que había pasado de realizarse cada dos años a cada tres años. No obstante, la forma de gestionar el impacto no parecía ser algo tan simple, como señalaba Sophie Pagnon: «intentamos llevar a cabo por convencimiento el impacto que pueda tener, pero por el camino tienes muchos problemas que resolver, muchas barreras, además de sensibilizar al cliente»²⁷. Por otro lado, la evaluación de impacto B podía ser una guía, pero según Pagnon era un proceso paralelo a las metas propias que iban teniendo sentido en la organización. Para conocer la última evaluación de impacto B de Veritas, véase Anexo 9.2.

Ser una empresa de retail B

Certificarse B para un supermercado era un gran desafío. A diferencia de, por ejemplo, una empresa de servicio, la propia actividad del negocio generaba un impacto importante, era intrínseco a su actividad. «Las empresas que comercializan bienes de consumo mueven productos con implicaciones medioambientales intrínsecas al modelo de distribución», señalaba Pagnon y, por ende, esto implicaba un esfuerzo adicional en las áreas operacionales de la evaluación. Algunos ejemplos de ello era la gestión de la energía y, por lo tanto, el impacto de los gases efecto invernadero; la gestión de los residuos; y la gestión de los proveedores. Otras iniciativas podían encontrarse disponibles en la página web de Veritas²⁸.

Gestión de proveedores

Veritas gestionaba 530 proveedores nacionales (88%)²⁹, con una gran diversidad de tipo y tamaño, por ejemplo, agricultores y distribuidores, entre otros. La condición *sine qua non* para ellos era que sus productos sean ecológicos. No obstante, existía un amplio margen de mejora. Uno de los proyectos que la compañía estaba llevando a cabo era la elaboración de un manual de buenas prácticas:

«La idea del manual viene cuanto tu proveedor que cultiva el tomate no aplica prácticas regenerativas³⁰, por ejemplo. Evidentemente el tomate es ecológico, pero a lo mejor podemos invitarle a que su impacto medioambiental o social sean aún más positivo.»³¹

27 Entrevista Sophie Pagnon, Directora de Comunicación, Marketing e Impacto.

28 <https://www.veritas.es/en-veritas-tenemos-un-claro-compromiso-con-la-sostenibilidad/>

29 Memoria integrada Veritas 2020.

30 «Regenerativo» se refiere a prácticas agrícolas que no solo evitan hacer daño al ecosistema, como el caso de lo ecológico al no aplicar productos químicos como pesticidas, sino que además buscan recuperar y mejorar la salud del suelo y del ecosistema

31 Entrevista Sophie Pagnon, directora de Comunicación, Marketing e Impacto.

Para identificar estas oportunidades de mejora era necesario un trabajo de proximidad con los proveedores, por ejemplo, a través de visitas o contacto directo con ellos.

Estas acciones representaban una labor de divulgación, sensibilizando de forma muy concreta a cada proveedor lo que realmente que podía hacer. El proyecto implicaba compartir buenas prácticas de manera muy aplicada y concreta, según si eran agricultores o si eran productores. Con esto, los 530 proveedores nacionales podrían contribuir a seguir mejorando su impacto positivo, lo que significaba una gran amplificación del impacto de la compañía.

Otro ejemplo de la importancia que tenía el conocimiento del proveedor en materia de sostenibilidad estaba relacionado con la aplicación de la ley sobre envases con bisfenol. El desafío consistía en que los proveedores pudieran entregar información veraz sobre los materiales que utilizaban a la hora de envasar:

«Nuestros proveedores son de diferentes tamaños y nivel de madurez. Al exigir ciertas condiciones, ayudamos a que tengan más control y conocimiento de su propia gestión. Por ejemplo, exigimos que los envases estén libres de BPA. Algunos han descubierto la presencia de esta sustancia tóxica gracias a nuestro requisito.»³²

Gestión de residuos

Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta Veritas era la separación de residuos en los centros de producción y en tienda. Esto implicaba la minimización de residuos y mejorar su separación. En centros de producción, el residuo principal es orgánico, y en tienda, lo habitual era la separación del cartón, plástico y el film. No obstante, Veritas busca la forma de hacer que la gestión de los residuos sea rentable:

«nuestro residuo es orgánico de primera categoría genera un compost de alta calidad. Actualmente pagamos porque nos gestionen este residuo, cuando nos deberían pagar por la mina de oro que tenemos. Son proyectos que estamos construyendo y la trazabilidad y el volumen son claves en el proceso»³³.

Un ejemplo de oportunidades que Veritas había desarrollado, desde una perspectiva de economía circular, era la de la cerveza Segunda Vida (véase Figura 9.2). Se

32 Ídem.

33 Entrevista Sophie Pagnon, directora de Comunicación, Marketing e Impacto en Veritas.

Ser empresa B Corp en España

recogía la merma de pan de 20 tiendas Veritas. Con 100 kilos de pan se fabricaba 900 litros de cerveza. En 2021, convirtieron 150 kilos de pan en cerveza. Sumando los años 2020 y 2021, Veritas vendió 477.172 unidades³⁴.



Figura 9.2. Cerveza Segunda Vida.

Fuente: Cortesía de Veritas, Memoria Integrada, 2020.³⁶

Desde el punto de vista de desperdicio de alimento, Veritas donaba parte de los alimentos que estaba próximos a caducar (véase Figura 9.3), aunque tampoco era tan fácil de resolver:

«Estamos trabajando para no llegar a tirar nada en nuestras tiendas, porque nuestro modelo de donaciones de entidades funciona bien, pero dependemos de la dimensión de cada una de las asociaciones, que tiene una capacidad X. A lo mejor un día determinado nos sobran 20 tofus a punto de caducar y la asociación no sabe cómo aprovecharlo. En otros casos, la entidad local solo pasa los martes y hay que buscar más combinaciones de diferentes entidades cercanas a las tiendas»³⁶.

34 Impacto Veritas 2021. Impacto Medio Ambiental.

35 <https://www.veritas.es/informes-corporativos/>

36 Entrevista Sophie Pagnon, directora de Comunicación, Marketing e Impacto en Veritas.



Figura 9.3. Alimentos donados en 2021. Impacto Social Veritas.

Fuente: Imagen cortesía de Veritas. <https://www.veritas.es/donacion-ecos-solidarios/>

Estos procesos se realizaban a partir de pruebas, que después permitían ir expandiéndose en la práctica, en la medida que se veía un resultado positivo:

«Empiezas a probar con unas cuantas tiendas y luego ya cuando el modelo funciona, se extrapola a otras tiendas»³⁷.

Por otro lado, también se buscaba generar aprovechamiento interno:

«El tomate, que está un poco chafado, pero en buen estado, lo devolvemos a nuestra cocina central y hacemos productos de aprovechamiento, como harías tú en casa, como una compota de fruta o tomate frito»³⁸. Estos productos señalaban en la etiqueta el porcentaje de materia prima de aprovechamiento con el que estaba compuesto el producto, con un mínimo del 70% garantizado. Este producto no estaba a la venta de manera regular porque los volúmenes de producción no eran tan elevados, pero sí era un producto que se recuperaba para darle una segunda vida»³⁹.

37 Ídem.

38 Ídem.

39 Ídem.

Ser empresa B Corp en España

Otro ejemplo, que esta vez tenía un impacto en la reducción de márgenes para Veritas, era aplicar modelos de envases retornables:

«Llevamos un par de años proponiendo al cliente un sistema de aguas en cristal retornable. [...]. Para educar al cliente en el hábito de retornar un envase de cristal de cierto peso, le tienes que compensar económicamente, y además el producto debe ser más barato comparativamente con la alternativa no retornable. Hemos obtenido unos datos de un 80% de retorno, lo que nos parece un fantástico resultado y nos anima a seguir yendo hacia proyectos de circularidad, aunque sabemos que tienen un impacto de coste logístico tremendo»⁴⁰.

Pero los esfuerzos no siempre tenían resultados positivos. La gestión del impacto muchas veces se podía convertir en un proceso de ensayo y error, hasta encontrar la fórmula adecuada:

«Llevamos bastantes proyectos intentando apostar por modelos de envases retornables y no siempre han sido exitosos. Hicimos un proyecto que consistía en premiar al cliente para que retornase su botella de vino. Esto fue hace unos cinco años. La única empresa que encontramos que fueran capaces de lavar y esterilizar unas botellas de vino estaba en Alicante. Entonces recogían las botellas en la tienda, que a nivel de consumidor no funcionó mal. Pero claro, tenías que ponerle un collarín para comunicar al cliente que esa botella iba a retornarse, y que eso iba a tener un premio económico para que lo devuelvas. Más o menos conseguimos un 15% de retorno. Lo que pasa es que económicamente esto no era sostenible porque se tenía que recoger punto a punto las botellas, llevarlas al centro de lavado en Alicante y de ahí devolverlo a cada uno de los fabricantes. Evidentemente, la botella lavada era mucho más cara que la virgen. Entonces teníamos un problema global. No era sostenible económicamente»⁴¹.

Gestión energética

«Para un supermercado tener productos frescos es esencial. Esto era algo que tenía impacto medioambiental», señalaba Sophie Pagnon como ejemplo del impacto de gases de efecto invernadero. No obstante, este impacto se veía reducido al utilizar el 100% de la energía de fuentes renovables en las instalacio-

40 Ídem.

41 Ídem.

nes del grupo Veritas, y de reducir la huella de carbono a pesar del incremento del número de tiendas. La memoria integrada de Veritas de 2020 señalaba que, en comparación con el año 2015, se había reducido un 46% de las emisiones, a pesar de contar con 42 tiendas más⁴². Los principales proyectos que desarrolla Veritas en esta línea eran⁴³:

- ▶ Reorganizar las rutas de los vehículos utilizando medios de transporte más responsables con el medioambiente.
- ▶ Pasar a ser una cadena de supermercados en la que el 100% de su energía proviene de fuentes renovables.
- ▶ Iniciar un proceso de cambio de los gases refrigerantes de las neveras de los supermercados. A la fecha de este trabajo se había conseguido reducir las emisiones en un 60%.

Los desafíos del mercado ecológico

Sophie Pagnon explicaba que, cuando se fundó Veritas, costaba trabajo explicar lo que era ser un producto ecológico. Esto se asociaba a la dieta y era difícil hacerlo interesante. Pero esto cambió, lo ecológico pasó a ser reconocido como tal y se comenzó a considerar como un producto atractivo: «Entre todos hemos logrado que lo ecológico mole»⁴⁴. Esto, que por un lado representaba una buena noticia para Veritas, implicaba a su vez un desafío, explicar en qué era diferente de verdad Veritas, más allá de lo ecológico.

«Nuestra propuesta es 100% ecológica, pero ahora tenemos la necesidad de explicar en qué somos diferentes de verdad. Sabemos que si nuestra estrategia se basa en un producto y un precio, que son ecológicos y no ofrecemos nada más, esto mañana lo podrá hacer Carrefour, o quien sea»⁴⁵.

Por otro lado, Veritas debía comenzar a prepararse para su próximo proceso de certificación, el de 2023. Esto implicaba reforzar el compromiso con la creación de impacto positivo, estableciendo una hoja de ruta para alcanzar el impacto esperado. Veritas ya tenía un modelo de negocio de impacto claro cubierto por el hecho de ser 100% ecológicos. ¿En qué áreas y temas de impacto podía seguir avanzando, que a su vez permitieran a la compañía diferenciarse de su competencia? ¿Qué tensiones podían emerger entre ambos procesos?

42 Memoria integrada Veritas 2020.

43 <https://www.veritas.es/en-veritas-tenemos-un-claro-compromiso-con-la-sostenibilidad/>

44 Ídem.

45 Ídem.

Ser empresa B Corp en España

En definitiva, Veritas no solo quería obtener una mejor puntuación en la certificación, sino aprovechar y aprender al máximo para poder mejorar en diferentes áreas de trabajo. Y, al mismo tiempo, poder explicar a sus clientes/es cómo estaba mejorando, y que significaba para todos/as y para el planeta ser un supermercado ecológico, frente a la ola de *greenwashing* que se estaba produciendo en el sector de la alimentación. ¿Las personas consumidoras entenderían el esfuerzo de Veritas? ¿Podría realmente una certificación como B Corp ayudar a Veritas delante de otras empresas que puedan estar haciendo *greenwashing*?

Anexos del Capítulo 9. VERITAS

Anexo 9.1

Modelos de impacto

Anexo 9.2

Evaluación de impacto B Veritas

Anexo 9.1

Modelos de impacto

Modelo de impacto	Descripción
Gobernanza	
Misión asegurada	Reconoce a las empresas que protegen su misión y capacidad para formalmente considerar a las partes interesadas en la toma de decisiones a través de su empresa estructura o documentos de gobierno corporativo
Trabajadores	
Propiedad de los trabajadores	Reconoce los modelos de propiedad distributiva que empoderan a los empleados, incluyendo cooperativas y distribución de acciones entre los trabajadores (Employee stock ownership)
Desarrollo de la fuerza laboral	Reconoce brindar empleos de calidad y capacitación laboral a personas que pertenecen a poblaciones crónicamente subempleadas
Comunidad	
Alivio de la pobreza en la cadena de suministro	Reconoce las estrategias de la cadena de suministro que reducen la pobreza a través de los términos comerciales, condiciones laborales positivas, y apoyo a los proveedores desatendidos
Alivio pobreza de microempresas	Reconoce las oportunidades de microemprendimiento para los desatendidos individuos a través de franquicias o distribución de productos
Desarrollo económico local (solo para Mercados desarrollados)	Reconoce estrategias para fortalecer las economías locales a través de adquisiciones, propiedad, financiamiento, clientes y donaciones benéficas
Económico Nacional Desarrollo (solo para Mercados emergentes)	Reconoce estrategias para fortalecer el desarrollo económico nacional a través de privatización o sustitución de importaciones en mercados subdesarrollados
Cooperativa de productores	Reconoce las estructuras de propiedad del proveedor que empoderan a los proveedores al organizar la producción, la toma de decisiones y la distribución de beneficios
Diseñado para dar (donación caritativa)	Reconoce compromisos permanentes para proporcionar porciones significativas de ganancias, ingresos, capital o tiempo de la empresa para causas benéficas
Medio Ambiente	
Energía más renovable/ limpia	Reconoce productos/servicios que reducen las emisiones de GEI (Gases Efecto Invernadero) a través del suministro de energía renovable o de combustión más limpia

(Continúa en la página siguiente)

Anexo 9.1 (Cont.)

Modelos de impacto

Modelo de impacto	Descripción
Medio Ambiente	
Conservación de Recursos (Reducción de Residuos y Eficiencia en Energía/Agua)	Reconoce productos/servicios que reducen el uso de recursos y/o limitan residuos al vertedero
Conservación de la Tierra/ Vida Silvestre	Reconoce productos/servicios que preservan o restauran ambientes y/o protege a los animales
Reducción de toxinas/ Remediación	Reconoce productos/servicios que reducen o remedian toxinas o contaminación
Información Ambiental y Educación	Reconoce productos/servicios que promueven la conciencia sobre importantes temas ambientales y conservación de instalaciones
Proceso Innovador Ambiental (Fabricación, Venta al por mayor, Agricultura)	Reconoce prácticas ambientales integrales que rediseñan procesos tradicionales para conservar los recursos naturales
Clientes	
Servicios básicos para los desatendidos	Reconoce productos/servicios que brindan o ayudan en la provisión de servicios básicos fundamentales a personas sin acceso previo
Empoderamiento económico para los desatendidos	Reconoce productos/servicios que brindan o ayudan en la provisión de actividades generadoras de ingresos para personas marginadas
Salud y Bienestar	Reconoce productos/servicios que promueven la salud y el bienestar de individuos
Educación	Reconoce productos/servicios que mejoran las habilidades y el conocimiento de individuos
Apoyo para desatendidos/ empresas impulsadas por Propósito	Reconoce productos/servicios que permiten el desarrollo financiero u operativo, el éxito de las empresas impulsadas por un propósito o desatendidas
Mejora del impacto	Reconoce productos/servicios que impulsan cambios positivos en organizaciones para mejorar su impacto social o ambiental
Arte, Medios y Cultura	Reconoce productos/servicios que promueven o preservan las artes, la cultura, o compromiso cívico
Acceso Infraestructura/ mercado	Reconoce productos/servicios que proporcionan la infraestructura necesaria para comunidades que antes eran inaccesibles
Sirviendo a las poblaciones necesitadas	Reconoce modelos de productos sociales que están dirigidos o benefician poblaciones tradicionalmente necesitadas y desatendidas

Fuente: Traducida por los autores y elaboración propia a partir de datos de B Lab. <https://kb.bimpac-tassessment.net/support/solutions/articles/43000574685-what-are-impact-business-models>

Anexo 9.2

Evaluación de impacto B Veritas⁴⁶

El puntaje global alcanzado por Veritas es de **97,6**, que se puede comparar con el promedio que logran las empresas convencionales al realizar la evaluación de impacto B: 50,9 puntos.

Ser empresa B Corp en España



Fuente: Cortesía de B Lab. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/veritas/>

46 Traducido por autores. Fuente: B Lab. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/veritas/>

Dimensión Gobernanza: Evalúa la misión general de una empresa, el compromiso en torno a su impacto social/ambiental, la ética y la transparencia. Esta sección también evalúa la capacidad de una empresa para proteger su misión y considerar formalmente a las partes interesadas en la toma de decisiones a través de su estructura corporativa (por ejemplo, una Sociedad de Beneficio de Interés Común) o documentos de gobierno corporativo.

Puntaje total dimensión: 16.1

Misión y Compromiso: 0.9

Ética y Transparencia: 5.2

+ Misión asegurada: 10

¿Qué es esto? Una compañía con un Modelo de Negocios de Impacto está diseñado intencionalmente para crear un cambio positivo específico para uno de sus grupos de interés, tales como trabajadores, comunidad, medio ambiente o clientes.

Dimensión Trabajadores: Evalúa las contribuciones de una empresa a la seguridad financiera, la salud y la seguridad, el bienestar, el desarrollo profesional y el compromiso y la satisfacción de sus empleados. Además, esta sección reconoce los modelos comerciales diseñados para beneficiar a los trabajadores, como las empresas en las que al menos el 40% pertenecen a empleados no ejecutivos, y aquellas que tienen programas de desarrollo de la fuerza laboral para apoyar a las personas con barreras para el empleo.

Puntaje total dimensión: 19.2

Seguridad financiera: 1.9

Salud, bienestar y seguridad: 8.4

Desarrollo de carrera: 2.0

Compromiso y satisfacción: 3.2

Dimensión Comunidad: Evalúa el compromiso y el impacto de una empresa en las comunidades en las que opera, de las que contrata y de las que se abastece. Los temas incluyen diversidad, equidad e inclusión, impacto económico, compromiso cívico, donaciones benéficas y gestión de la cadena de suministro. Además, esta sección reconoce modelos comerciales que están diseñados para abordar problemas específicos orientados a la comunidad, como el alivio de la pobreza mediante el abastecimiento de comercio justo o la distribución a través de microempresas, modelos de cooperativas de productores, desarrollo económico enfocado localmente y compromisos formales de donaciones benéficas.

Puntaje total dimensión: 20.2

Diversidad, equidad e inclusión: 2.9

Impacto económico: 6.6

Compromiso cívico y donaciones: 3.2

Gestión de la cadena de suministros: 5.3

Dimensión Medioambiente: Evalúa las prácticas generales de gestión ambiental de una empresa, así como su impacto en el aire, el clima, el agua, la tierra y la biodiversidad. Esto incluye el impacto directo de las operaciones de una empresa y, cuando corresponda, su cadena de suministro y canales de distribución. En este apartado también se reconocen empresas con procesos productivos ambientalmente innovadores y aquellas que comercializan productos o servicios que tienen un impacto ambiental positivo. Algunos ejemplos pueden incluir productos y servicios que crean energía renovable, reducen el consumo o el desperdicio, conservan la tierra o la vida silvestre, brindan alternativas menos tóxicas al mercado o educan a las personas sobre los problemas ambientales.

Puntaje total dimensión: 39.0

Gestión ambiental: 6.6

Aire y clima: 10.7

Agua: 1.0

Tierra y vida: 6.6

+ Reducción de toxinas/ remediación: 13.5

¿Qué es esto? Una compañía con un modelo de negocios de impacto está diseñado intencionalmente para crear un cambio positivo específico para uno de sus grupos de interés, tales como trabajadores, comunidad, medio ambiente o clientes.

Dimensión Clientes evalúa la administración de una empresa de sus clientes a través de la calidad de sus productos y servicios, *marketing* ético, privacidad y seguridad de datos y canales de retroalimentación. Además, esta sección reconoce los productos o servicios que están diseñados para abordar un problema social particular de sus clientes o a través de ellos, como productos de salud o educativos, productos de arte y medios, que atienden a clientes desatendidos y servicios que mejoran el impacto social de otras empresas u organizaciones.

Puntaje total dimensión: 2.8

Gestión de clientes: 2.8

