

**Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana**

# **Caso BioAlai: ¿construyendo alternativas en el consumo alimentario?**

**Serie de casos de empresas alavesas  
Amaia Lafuente Ruiz de Sabando  
(coordinadora)**

**Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana**

**Caso BioAlai:  
¿construyendo  
alternativas en el  
consumo alimentario?**

**Serie de casos de empresas alavesas  
Amaia Lafuente Ruiz de Sabando  
(coordinadora)**



**Caso BioAlai:  
¿construyendo  
alternativas en el  
consumo alimentario?**

Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana

# **Caso BioAlai: ¿construyendo alternativas en el consumo alimentario?**

**Serie de casos de empresas alavesas**

Amaia Lafuente Ruiz de Sabando

(coordinadora)

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.

[editorial@esic.edu](mailto:editorial@esic.edu)



Febrero, 2022

*Caso BioAlai: ¿construyendo alternativas en el consumo alimentario?*  
Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana

Todos los derechos reservados.  
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública  
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización  
de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)  
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2022, ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel. 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-18944-52-9

Cubierta: ESIC  
Maquetación: Nueva Maqueta  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España – *Printed in Spain*

*Este cuaderno ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

E

O

I

D

Z

I

1. BIOALAI: MUCHO MÁS QUE UN SUPERMERCADO ECOLÓGICO .....	10
2. LA CONSOLIDACIÓN Y EL CRECIMIENTO DE BIOALAI A PARTIR DEL 2016...	13
3. Y ALGUNAS INCERTIDUMBRES CON RESPECTO AL FUTURO. ¿CÓMO SE PUEDE CRECER SIN PERDER LOS VALORES? .....	19
4. BIBLIOGRAFÍA.....	21



## **Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana**

Profesor del Departamento de Organización de Empresas de la UPV-EHU, doctor en Economía y máster en Desarrollo Económico por la Universidad de East Anglia (Reino Unido). Su actividad docente se centra en el área de organización de empresas, emprendimiento social y economía social y solidaria. Lleva más de 25 años vinculado al instituto HEGOA tanto en tareas docentes como investigadoras, y es miembro del equipo de auditoría social de la Red de Economía Alternativa y Solidaria del País Vasco (REAS Euskadi). Durante varios años vivió en Sudáfrica, y tiene experiencia de trabajo en empresas y organizaciones sociales en Europa, África y América Latina.



## Agradecimientos

El autor de este caso agradece a Idoia Jalón de BioAlai su compromiso y colaboración durante el proceso de su elaboración. Asimismo, agradece al Vicerrectorado de Innovación, Compromiso Social y Acción Cultural la implicación y ayuda concedida para financiar la realización de una colección de casos docentes sobre empresas alavesas.

Primavera del 2019. Durante el proceso de preparación de la asamblea anual de socios de BioAlai, Idoia Jalón, dinamizadora de la asociación, reflexionaba sobre algunas de las cuestiones que afloraban regularmente en torno al futuro de la asociación. Creada en 1993 y tras más de 26 años de andadura, BioAlai se había convertido en un referente tanto a nivel local como estatal. Desde sus orígenes, esta asociación de consumo ecológico buscó abordar la distribución alimentaria desde la lógica de la autogestión, la apuesta por el consumo de cercanía, el compromiso con el sostenimiento de las personas productoras, y con un enfoque organizativo vinculado a la agroecología y la transformación social.

A punto de entrar en la tercera década del siglo XXI, y con la creciente conciencia social en torno a la importancia de una alimentación saludable, las posibilidades de aumentar el impacto social de la organización se habían multiplicado. Sin embargo, el camino no estaba exento de retos. Al fin y al cabo, BioAlai era un proyecto sometido a limitaciones tanto para acceder a recursos financieros como para movilizar el trabajo voluntario necesario para garantizar la sostenibilidad de la organización. Por otra parte, el *boom* de la alimentación ecológica había generado un importante crecimiento de la oferta de productos ecológicos en los lineales de las grandes cadenas de supermercados. En este contexto, y como planteaban algunas voces dentro de la organización, Idoia se preguntaba si BioAlai debía apostar por el crecimiento y llegar a un mayor número de personas en la ciudad.



## 1. BioAlai: mucho más que un supermercado ecológico

A pesar de ser la parte más visible de su actividad social, BioAlai siempre había aspirado a ser más que una tienda (o supermercado) de productos ecológicos. De hecho, en 1993 a las 33 personas impulsoras del proyecto les unían inquietudes vinculadas a la agricultura ecológica, la bioconstrucción, la banca ética, el movimiento ecologista y, por supuesto, la alimentación sana. De hecho, varias de las personas del grupo eran parte activa de los movimientos sociales de la ciudad, y esas inquietudes ciudadanas tuvieron pronta cabida en el proyecto asociativo.

Por tanto, desde el inicio se planteó ya uno de los elementos centrales que han permanecido en la organización hasta 2019: la idea de que la asociación era más que una mera tienda de productos ecológicos. Así, el apoyo a los productores locales para mejorar sus márgenes y generar incentivos para la producción local, la apuesta por productos de agricultura ecológica y los canales cortos, o la sensibilización de las personas socias y de la ciudadanía de Vitoria-Gasteiz hacia el consumo responsable ponían a la organización en la lógica del compromiso con la agroecología. Como veremos posteriormente, este concepto es fundamental para comprender los dilemas que la organización enfrentaba antes de la asamblea de 2019.

Con el alquiler del primer local en la zona norte de Vitoria-Gasteiz en 1993, se abrió un espacio que, además de proporcionar un lugar de encuentro, permitía a las personas socias abastecerse de productos ecológicos como la proteína vegetal, el tofu o el seitán de difícil acceso en la ciudad en aquellos años. De hecho, la oferta de alimentación ecológica era escasa y cara. Como ejemplo ilustrativo de esta dificultad, Idoia explicaba que, en aquellos años, comprar huevos ecológicos suponía traerlos de Galicia. Por tanto, la posibilidad de aglutinar la demanda de producto ecológico en un proyecto colectivo comprometido con el consumo de proximidad podría generar oportunidades para el establecimiento de productores locales interesados en abastecer esta demanda.

Esta misma problemática había empezado a dar lugar a experiencias similares tanto en el entorno local como a nivel internacional. Así, desde 1992 ya estaba en funcionamiento en Pamplona el proyecto Landare,<sup>1</sup> que junto con la famosa experiencia de Park Slope Food Coop,<sup>2</sup> el supermercado cooperativo que desde 1973 llevaba funcionando en el corazón de Brooklyn (Nueva York), proporcionaron algunas de las referencias centrales sobre las que se inspiró la experiencia de BioAlai.

Aun así, como relata Idoia, los inicios del proyecto fueron modestos y la actividad se sostenía fundamentalmente en la confianza entre las personas socias y

---

<sup>1</sup> [www.landare.org](http://www.landare.org)

<sup>2</sup> <https://www.foodcoop.com/>. La experiencia Food Coop ha inspirado la creación de proyectos de supermercados cooperativos a lo largo y ancho del mundo. En el 2016 Tom Boothe dirigió un documental que narra la historia de esta experiencia y que ha contribuido al impulso de supermercados similares en los últimos años. Para más información sobre el documental ver <http://foodcoop.film/es/el-documental/>. En este vídeo, con subtítulos en español, se puede encontrar una interesante entrevista con el director: <https://www.youtube.com/watch?v=jWcnggRzxjw>

el trabajo voluntario. En estos primeros tiempos apenas se contaba con trabajo asalariado para llevar adelante la actividad asociativa. De hecho, durante los primeros años hubo tan solo una persona con un contrato de dos horas semanales dedicadas principalmente a la organización de la tienda. El proceso de compra era totalmente autogestionado por las personas socias y, como explica Idoia, «cuando íbamos a comprar cogíamos una tabla, la calca y una hoja donde apuntábamos la compra. Al finalizar hacíamos la cuenta con la calculadora y se dejaba la lista de los artículos que nos llevábamos en un buzón» (Jalón, 2014).

FIGURA 1

**ANTIGUO LOCAL DE BIOALAI EN EL NORTE DE VITORIA-GASTEIZ**



Fuente: Archivos fotográficos de BioAlai.

Sin embargo, la dinámica organizativa que sirvió durante los primeros tiempos empezó a mostrar sus límites hacia finales del 2005. El crecimiento en el número de personas socias y la informalidad en los mecanismos de gestión de la tienda empezaron a generar algunos conflictos entre las personas que conformaban el proyecto, además de crecientes problemas para cuadrar las cuentas. La situación llegó a un punto en el que se planteó la necesidad de profesionalizar la gestión, contratar a una persona para que llevara la gerencia y establecer mecanismos formales para la gestión de la tesorería del supermercado.

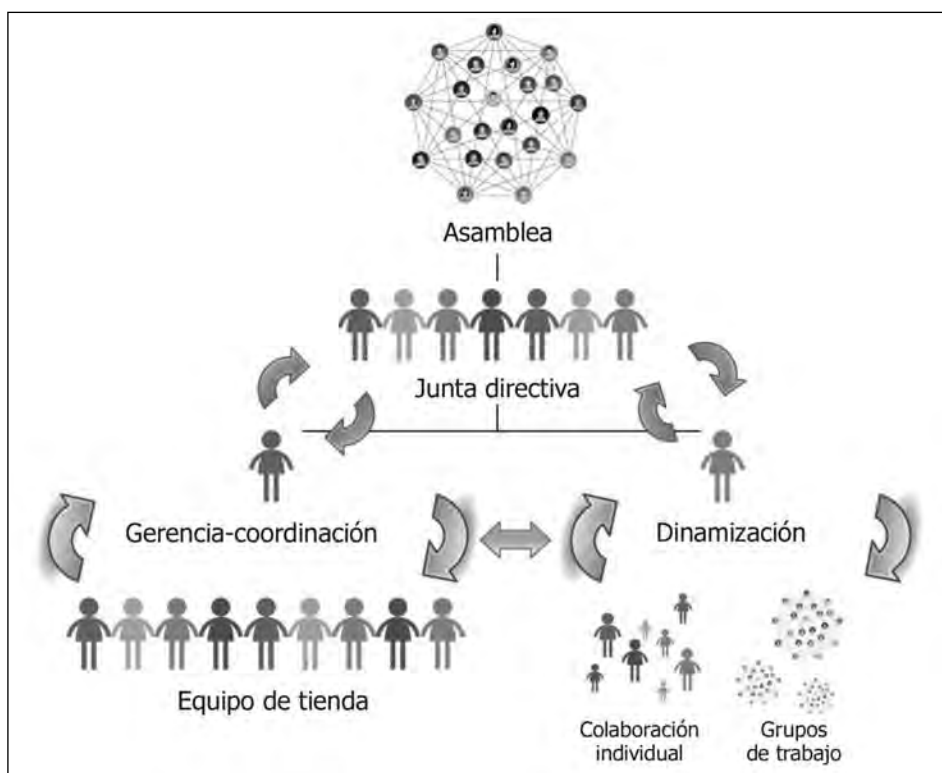
Durante los siguientes años, la actividad de BioAlai fue consolidándose de la mano de una creciente profesionalización de su actividad. Según comenta Idoia, entre los años 2006 y 2013 la entrada de nuevas personas socias se mantuvo en torno a una media de 50 anuales. Pero a partir del 2013 las incorporaciones comenzaron a crecer, y se dio un pico interanual entre los años 2016-2017, con la entrada de 100 personas. Esta tendencia hizo replantearse la necesidad de controlar el crecimiento. Además, la llegada de nuevos integrantes se simultaneó con la salida de algunas personas que respaldaron el proyecto inicial, pero que recelaban de esta apuesta por el crecimiento y la profesionalización. Desde su punto de vista, este paso ponía en riesgo el carácter alternativo y transformador

que estaba en el origen de BioAlai, y ponía a la asociación en el camino de convertirse en un supermercado más.

Y es que nunca había sido sencillo tratar de que la viabilidad financiera del proyecto no se lograra a costa de dejar de lado sus valores fundacionales que, como explicaremos posteriormente, están vinculados a la transformación social desde una perspectiva agroecológica. Buscar este equilibrio es algo que, en palabras de Idoia, «ha generado tensiones y crisis de valores a lo largo de la historia de BioAlai. Una especie de movimiento pendular que hay que equilibrar (...), pero que no es sencillo por muchas razones, entre las que están el propio modelo de gobernanza o la lógica de crecimiento que adopte la organización».

El siguiente diagrama, que puede encontrarse en su página web,<sup>3</sup> ilustra el modelo organizativo de la asociación, detallado en sus estatutos<sup>4</sup> y reglamento interno.<sup>5</sup>

FIGURA 2  
ORGANIGRAMA DE BIOALAI



Fuente: [www.bioalai.org](http://www.bioalai.org)

Como bien expresaba Idoia, desde su fundación BioAlai tiene unos fines sociales explícitos. El mandato que la asamblea de personas socias confiaba a la junta directiva (compuesta de personas voluntarias elegidas entre los socios) se

<sup>3</sup> <https://www.bioalai.org/>

<sup>4</sup> <https://www.bioalai.org/wp-content/uploads/2020/08/Estatutos-BioAlai-2019-castellano.pdf>

<sup>5</sup> <https://www.bioalai.org/wp-content/uploads/2021/06/Reglamento-Regimen-Interno-2021.pdf>

coordinaba desde un equipo gestor formado por dos personas contratadas a tiempo completo. Ya desde finales del 2005, una persona se centraba principalmente en las tareas de gerencia y coordinación de la tienda y su equipo de trabajo. En el 2012 se decidió contratar a una segunda persona que se dedicara a dinamizar la perspectiva sociocomunitaria de la asociación. Se entendía que tanto la proyección de la organización hacia la sociedad como la generación de una comunidad viva entre las personas socias no podía descansar únicamente en trabajo voluntario. Y es entonces cuando se decidió contratar a Idoia Jalón, vitoriana que había estudiado empresariales en la que entonces era la Escuela Universitaria de Empresariales de la UPV-EHU en Vitoria-Gasteiz, para después concluir sus estudios de grado en investigación y técnicas de mercado en la Facultad de Economía y Empresa de la UPV-EHU en Bilbao. Idoia, además, se había especializado en dinamización local agroecológica con un postgrado en la Universidad Autónoma de Barcelona.

Desde ese momento Idoia pasó a apoyar a los grupos de trabajo de voluntariado que organizaban las actividades internas y externas en las que participaba BioAlai, y a impulsar las colaboraciones individuales de personas asociadas que pudieran reforzar con su trabajo voluntario aquellos procesos organizativos (incluidas las colaboraciones al trabajo en la tienda) que necesitasen de este. La dinamización de este trabajo voluntario se consideraba un elemento central para garantizar la coherencia y asegurar la viabilidad del proyecto.

Además de las dos personas del equipo de gestión, el modelo de gobernanza descansaba sobre la labor voluntaria de una junta directiva formada por siete personas que iba modificándose cada cuatro años. Solían ser personas bastante implicadas y que tenían muy presentes los valores sociales de la organización. Sin embargo, y aunque parezca paradójico, este formato, según explicaba Idoia, tendía a ralentizar la toma de decisiones sobre cambios estratégicos de calado. Esto se debía sobre todo a que «para cuando las personas de la junta empezaban a entender a fondo la complejidad de BioAlai, ya les llegaba el tiempo del relevo». Por otra parte, los cambios de persona hacían correr el riesgo de que «se perdiese la perspectiva histórica sobre debates y tensiones que ya ocurrieron anteriormente o que son estructurales en la organización».

Y con respecto al modelo de crecimiento de la organización, Idoia explicaba que era importante que se hiciera en función de la oferta, es decir, de las posibilidades reales de que el proyecto se acomodase a nuevas personas sin poner en riesgo su viabilidad, y no de la demanda para entrar. Para que BioAlai funcionase las personas socias tenían que entender que no se puede gestionar como una mera tienda. De hecho, y en sus propias palabras, «es importante pasar del pago y obtengo servicios al pertenezco y contribuyo».

## **2. La consolidación y el crecimiento de BioAlai a partir del 2016**

El año 2016 supuso el inicio de una nueva etapa para BioAlai. La tensión entre la viabilidad económica y los fines sociales se manifestaba una vez más. La junta decidía dar un giro de timón y sustituir a una de las dos personas que formaban hasta ese momento el equipo de gestión, en particular aquella que se había ocu-