

“No tenim por de les grans cadenes de distribució”

Enric Ezquerro (Barcelona, 1967) és director general de Condis Supermercats. Enguany, la petita botiga que van obrir els germans Condal en un mercat de Barcelona s'ha convertit en una cadena de 414 supermercats a Catalunya i a Madrid. I tot plegat, mantenint l'estructura accionarial familiar i una gestió professionalitzada d'un negoci que s'enfronta amb potència a les grans cadenes.

—Els supermercats Condis compleixen 50 anys amb 414 establiments i 812 milions d'euros facturats el 2010. I es mantenen com una empresa familiar. Quin és el secret de supervivència en un sector tan atomitzat i tan competitiu?

—Hi ha diversos factors que expliquen el model d'èxit de Condis. Un és haver-se concentrat en un únic format de negoci, el supermercat de proximitat, a diferència d'empreses que han decidit de tocar diversos formats a la vegada. I, dins aquest format, sempre hem estat amatents a les demandes del consumidor amb la gestió del producte fresc, oferint qualitat i preu. Un altre factor que ens ha ajudat és la concentració geogràfica del negoci a Catalunya i a Madrid, que ens ha fet experts en el consum d'aquests territoris. I també hi ha tingut rellevància el fet d'haver gestionat bé la doble explotació del negoci amb establiments propis i establiments de franquícia. Ara és moda, tenir establiments de franquícia, però en el sector de la distribució Condis va ser-ne pionera.

—Condis té una altra particularitat. Tot i mantenir-se com una

empresa familiar, amb capital cent per cent català de la família Condal, la gestió ha estat des de sempre totalment professionalitzada. Sense aquesta professionalització, Condis hauria sobreviscut?



Enric Ezquerro ha fet tota la seva carrera professional al Grup Condis, des de fa vint anys.

—És un element més que ens ha permès de complir mig segle de vida, i de segur que serà un factor clar per a poder complir mig segle més. La professionalització de l'empresa familiar normalment s'assoleix en el primer grau, la gestió executiva, però a Condis ho hem fet també en tots els òrgans de govern. Aquest model ens fa diferents i ens ha fet solvents durant la nostra història.

—En un sector tan competitiu, amb grans cadenes de distribució i multinacionals, una empresa familiar troba dificultats per a afrontar el negoci?

—No necessàriament li ha de ser més difícil. Una empresa familiar aporta un bon coneixement del negoci, una reinversió constant dels beneficis i un caràcter emprenedor, elements clau en una situació complexa com l'actual. Per a Condis, ser una empresa familiar no és percebut com un desavantatge competitiu, sinó com un avantatge per a fer més forat en el nostre nínxol de mercat, el supermercat de proximitat, arrelat al municipi i amb un gran coneixement de les necessitats i les expectatives de la clientela.

—El desembarcament en massa a Catalunya d'una cadena tan potent com Mercadona ha condicionat o condicionarà els plans d'expansió de Condis o de tancament de locals?

—L'arribada de nous establiments fa que creixi la competència, però hi ha espai per a pràcticament tothom. Condis té una posició molt potent en centres de proximitat, amb un estil de fer la feina que és difícil d'igualar per operadors d'una dimensió molt més gran. Has de saber en què ets més potent i basar el teu model de negoci en aquests punts forts. Sí que és cert que el fet que determinats operadors se situïn d'una manera potent fa que s'emportin tota una part de mercat. Segurament, el consumidor de pur preu tindrà aquests grans establiments com a favorits, però hi ha una altra mena de client que valorarà unes altres coses i es decantarà per Condis. Es tracta d'identificar molt bé quin és el nostre tipus de client i oferir-li el ventall de productes que el satisfacin més.

—Hi ha pastís per a tothom, doncs.

—Hi ha molts tipus de consumidors. Es tracta d'identificar el segment a què

et vols adreçar i intentar ser millor que el teu competidor. No tenim por de les grans cadenes de distribució. Fem la nostra feina i procurem millorar cada dia.

—**S'imposa la política de baixada de preus a totes les cadenes. És un efecte de la crisi o una estratègia per a competir que acaba deixant-ho de ser perquè tothom s'hi apunta?**

—Tots hem abaixat preus perquè és la resposta a una situació de clara recessió. Ens trobem en una dinàmica que va començar en aquest sector amb una contenció de preus i després una reducció per a compensar la caiguda de la demanda respecte d'anys anteriors. Tothom va buscar el factor preu com a eix per a atreure l'interès del consumidor. D'alguna manera, tots entrem en l'obsessió sana d'intentar ajustar més el cistell del consumidor. L'objectiu és trobar la fórmula que et permeti de donar la mateixa qualitat tan barata com sigui possible, però també hi ha productes en què es tracta de millorar la qualitat i el valor afegit, perquè realment la cobertura de necessitat no és de preu sinó de valor afegit.

—**Algunes cadenes, especialment les que pertanyen a un operador multinacional, han fet una gran aposta per productes de baix preu que compleixin els estàndards de qualitat bàsics, i pràcticament han desistit de l'oferta de productes de valor afegit. Quins perills hi veieu, en aquesta política?**

—La baixada de preu no pot quedar com l'única política comercial per a atreure el teu públic. Hem de ser capaços de generar més valor i, si és possible, a un preu més baix, sempre que satisfaci una necessitat.

—**Condis creu oportú de retirar algunes primeres marques per a potenciar la marca pròpia?**

—No, de cap manera. La marca pròpia Condis té el seu espai per a un tipus de consumidors que la compren de manera preferent, i també per a uns altres consumidors que la compren només en algunes categories. Hi ha consumidors que no estan disposats a pagar més per un producte si la marca pròpia li ofereix un nivell de qualitat que considera oportú. Però, en canvi, hi ha clients que són més marquistes o que volen la marca líder en moments determinats.

Condis té com a política oferir als seus clients el màxim ventall de marques possible perquè puguin triar. En definitiva, tot allò que puguem fer com més barat millor, ho farem, però no renunciarem de cap manera a marques de proveïdors. Perquè aquestes marques líder fan una gran tasca en investigació i desenvolupament, que acaben beneficiant el nostre consumidor.

—**Condis té el grau més alt d'implantació a Barcelona, Madrid i sengles àrees metropolitanes. El 1996 el grup va comprar la cadena de supermercats Distop, que llavors era més gran que Condis. D'aleshores ençà, heu fet més adquisicions d'un volum menor. Teniu cap objectiu de compra sobre la taula?**

—La nostra història, després de tants anys, s'ha basat en moltes adquisicions. El sector de la distribució de productes es caracteritza per una alta concentració i, per tant, sempre hi ha operacions corporatives d'aquesta mena. Condis va fer els deures per a assolir la mida actual a la dècada dels 90, i en aquest sentit som actius. Tenim interès i som compradors per definició. Sempre que aquestes oportunitats sorgeixin al mercat de Catalunya o Madrid, Condis en serà un potencial comprador.

—**I hi ha res interessant sobre la taula del vostre despatx en aquest sentit?**

—No hi ha res en aquests moments, però sempre estem a l'aguait.

—**En el sentit invers, alguna altra marca us ha fet una oferta de compra?**

—No s'adiu amb el nostre projecte, que algú ens compri. No hem rebut cap oferta perquè els possibles compradors ja saben que no som a la venda ni hi serem. La nostra posició és compradora. Per això ni tan sols ens han temptejat.

—**Quines condicions hauria de reunir una hipotètica oferta perquè Condis s'hi interessés?**

—L'experiència dels altres operadors ens diu que és difícil d'integrar una altra companyia que tingui una xarxa de negoci i un model diferent del teu. Això fa que només puguem tenir interès per supermercats de proximitat, amb una mida entre 750 i 1.200 metres quadrats, tot i que tenim petits establiments que ronden els 200 metres quadrats. D'una altra banda, és essencial la ubicació



JORDI PLAY

El centre logístic de Condis és a Montcada i

geogràfica, precisament perquè en un supermercat de proximitat la gestió dels productes frescos és vital, i cal que el centre logístic i les plataformes de distribució siguin a prop del punt de destinació. El producte fresc ha d'arribar a l'establiment corresponent el mateix dia que ens arriba a nosaltres al centre distribuïdor de Montcada i Reixac. Aquesta política només és possible amb una concentració geogràfica dels establiments. D'alguna manera, qualsevol oferta que no compleixi aquests requisits no és d'interès de Condis. És a dir, que si apareixen al mercat ofertes



Reixac (Vallès Occidental). Aviat automatitzaran tot el sistema de distribució de mercaderies.

de compra que s'ajustin a aquests paràmetres, de segur que les estudiarem. Ara, però, no hi ha res que s'hi ajusti.

—Una altra particularitat de Condis és la política laboral d'integració de treballadors immigrants, fins al punt que des de l'any 2004 l'empresa ha fet gestions perquè els treballadors puguin aconseguir el reagrupament familiar.

—Aquest col·lectiu és el 17% de la nostra plantilla, totalment integrada en el sistema de treball. És un orgull més de la política de Condis d'arrelament i servei social, més enllà de l'estricta ne-

goci comercial. Penseu que tenim treballadors de 48 nacionalitats diferents. A més a més, el 94% de la plantilla té un contracte fix.

—Quin balanç econòmic va presentar Condis el 2010?

—Som la primera empresa de capital català del sector de la distribució detallista a Catalunya. Hem augmentat el volum de negoci d'un 3% respecte al 2009, fins a arribar a facturar 802 milions d'euros. La previsió per al 2011 és de 818 milions d'euros, és a dir, un creixement del 2%. A més, el 2010 vam invertir 25 milions d'euros, que

es van destinar a infraestructures, plataformes i més projectes, juntament amb l'obertura i la reforma d'establiments.

—Poques empreses creixen en facturació. I a més, Condis va crear ocupació el 2010.

—Sí, per bé que és un creixement molt modest, del 0,2%, estem satisfets d'haver-la pogut mantenir en uns moments en què tot són males notícies respecte a l'ocupació. Esperem que el 2011 la nostra plantilla pugui créixer una mica més.

Gemma Aguilera