



Entrevista a Enric Ezquerra, director general de Condis Supermercados

Enric Ezquerra es director general de Condis Supermercados, la compañía líder del sector de la distribución de proximidad en el mercado catalán. Ezquerra lleva 20 años trabajando en Condis, dónde empezó como abogado externo en el área legal. Fundada en 1961 y con origen familiar, Condis Supermercados es una de las principales cadenas de distribución, con capital cien por cien nacional.

1. ¿Qué características debe tener un líder en el sector de la distribución?

El sector de la distribución alimentaria se caracteriza por su alto nivel de competitividad; por ser intensivo en colaboradores; por una amplia red de tiendas y de centros de trabajo; por una vocación al crecimiento y a la obtención de tamaño; por una clara orientación al mercado y al consumidor; y, por una gestión del detalle. En correspondencia con estas características, un líder en el sector de la distribución tiene que poseer, especialmente, una fuerte orientación al mercado/cliente/consumidor, una visión estratégica y operativa, y una alta habilidad para la comunicación, trabajo y conexión con las personas y sus equipos.

2. En el caso de Condis Supermercados, ¿cómo se desarrolla el liderazgo?

En una organización tan distribuida, con tantos equipos y centros de trabajo como la nuestra, el liderazgo se desarrolla y ejerce en cascada, con el objetivo de que llegue a todas las personas de la organización.

3. En Condis trabajan más de 5.000 personas en sus más de 400 centros repartidos por toda España. ¿Cuáles son los retos de gestionar una plantilla tan extensa?

El principal reto es el de mantener el contacto, la comunicación con cada uno de los establecimientos, conociendo en todo momento cuál es la realidad y cuáles son las necesidades de los equipos. Para conseguirlo, se hace imprescindible crear, generar, cuidar los elementos que conectan y comunican a las tiendas con la organización.

4. Tanto en Condis como en el resto de compañías de distribución hay personal muy diverso en características y formación. ¿Cómo se adapta el liderazgo a este factor?

Si bien es cierto que existen manifiestas diferencias de perfiles, formación e, incluso, culturales- por la presencia de muchos colaboradores inmigrantes-, existen unos elementos comunes que juegan un papel cohesionador. En este rol tenemos, por una parte, los valores y la cultura de la organización y, por otro, el sistema de gestión del desempeño a través de unos perfiles de competencias compartidos y de unos planes de desarrollo individualizados generales para toda la organización.

5. ¿Quién es la persona o el cargo clave en la estructura de una empresa de distribución?

Hay muchas personas o, mejor dicho, muchos puestos que son clave. En cualquier caso, la particularidad de las empresas de distribución hace que, a diferencia de otras organizaciones, la función comercial-compras y la función de gestión de tiendas sean críticas y muy relevantes. Así, todos los puestos de responsabilidad de compras y todo el equipo gestor de tiendas (desde responsables y encargados de tiendas, hasta Jefes de Zona y Área de Tiendas) son puestos clave.

6. Condis Supermercados es una empresa familiar. ¿Qué valor añadido aporta a un negocio y a su gestión su carácter familiar?

Nuestra particularidad es que somos una empresa familiar con una organización totalmente profesionalizada, tanto en el ámbito de dirección como en el de gobierno. Intentamos combinar los puntos fuertes de la empresa familiar, como el compromiso, el conocimiento de negocio, el empuje o la reinversión continuada de los beneficios, con aquellos puntos fuertes de la profesionalización, como el control de las operaciones, la formalización de las estrategias o la construcción de un futuro más allá de los personalismos.

7. ¿Cuál puede ser el mal de una empresa familiar a la hora de gestionarla?

Sin lugar a dudas, la falta de institucionalización y, consecuentemente, la falta de profesionalización. Entendiendo por institucionalización aquel proceso por el cual la organización adquiere identidad y vida propia y que se caracteriza por dotar a la compañía de un Gobierno Corporativo, de una Cultura Organizacional y de una Estrategia Corporativa y de Negocio.

8. La crisis ha pasado factura a la mayoría de empresas de nuestro país. En el caso del sector de la distribución, ¿cómo le ha afectado la situación de contingencia económica?

El sector de la distribución, y en especial, el alimentario es uno de los que mejor está aguantando la crisis, aunque ello no significa que no la estemos padeciendo, ya que el sector no está creciendo. La crisis ha significado la consolidación de nuevos valores en la sociedad (como la moderación en el consumo, como un consumo responsable o una compra inteligente) y de nuevos hábitos de compra y de consumo (un consumidor más racional, la legitimización del consumo orientado a precio o la mayor aceptabilidad de las marcas de la distribución). Y ante estos cambios, el reto está siendo la adaptabilidad a los mismos, sin perder ni la capacidad de crecimiento sostenible ni el rumbo

9. ¿Cuáles son los retos de futuro a los que se enfrenta Condis?

El reto al que nos enfrentamos es el de cambiar la forma de pensar y actuar, redefiniendo estrategias para conseguir ganar la confianza del cliente/consumidor logrando un mayor grado de entusiasmo y satisfacción en la realización de su compra diaria de alimentación, pero siendo fieles a nuestro a nuestro modelo y a nuestro ADN.

10. ¿Por dónde pasará el liderazgo del futuro en el sector de la distribución?

Sin lugar a dudas pasará por generar una propuesta de valor diferenciadora, singular, adaptada al modelo de negocio y al formato e integrada con todas las perspectivas y procesos de la compañía para que sea coherente, sostenible y en constante mejora.