

CONAD, “PERSONE OLTRE LE COSE”¹

“Para asegurar nuestro futuro, y el de los que nos sucedan en este negocio, debemos cooperar para crecer juntos, entre nosotros y con las comunidades donde operamos”²

Claudio Alibrandi, Presidente de CONAD

“Orgullo y optimismo” eran los sentimientos reinantes al revisar los resultados recogidos en el borrador de la Memoria 2015. Orgullo por los resultados obtenidos un crecimiento del 4,2% hasta alcanzar una cifra de negocios de 12.200 millones de euros, a lo que se sumaba el fortalecimiento del liderazgo en el formato supermercado con una cuota del 19,8% (+1,2%)³ llegando después al 20,1% en el 2ºSemestre de 2015, en un entorno macroeconómico complejo, reflejado en la caída del consumo en general, la búsqueda creciente del precio por parte del consumidor y la compra conveniente de lo estrictamente necesario. Y optimismo, traducido en la reciente apertura de una nueva línea de negocio de tiendas de alimentación para mascotas con un plan de inversión de 188 millones de euros para el año en curso, y una previsión de 88 aperturas y 880 menos puestos de trabajo.

La única piedra en el camino era la lentitud del proceso de liberalización de la economía, que afectaba al desarrollo de los servicios del Consorcio, especialmente a las parafarmacias y las gasolineras. Entre los planes para 2016, aumentar la capilaridad, el nacimiento de una nueva marca propia, para dar respuestas a las necesidades en materia de productos orgánicos y especialidades para veganos, de los productos ecológicos y del comercio Equo y Solidario y la apuesta por la comunicación y el proyecto “customer”, herramientas básicas para consolidar la “escucha” del consumidor.

¹Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Julio Audicana Arca con la colaboración de la asistente de investigación Silvia Rodríguez Bouzo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2016, Instituto Internacional San Telmo. España.
Revisado Diciembre 2016

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² Los textos entrecomillados y en cursiva corresponden a declaraciones del Presidente y de los miembros del equipo directivo entrevistado.

³ Guia Nielsen Largo Consumo 1º sem '15 vs. 1º sem '14

“El liderazgo parece al alcance de la mano, sin embargo, el entorno, el consumidor y la competencia están cambiando y debemos reflexionar sobre si lo que nos ha traído hasta aquí seguirá siendo útil. Nuestro modelo ha demostrado ser capaz de no sucumbir ante las crisis y circunstancias adversas, todos los socios ganan dinero, creciendo y todos con una cuenta de resultados positiva pero necesita un nuevo impulso que nos permita mirar al futuro con serenidad y seguir creciendo”.

HISTORIA⁴

“La historia de Conad es la de sus socios y su firme apuesta por un modelo de negocio centrado en los valores cooperativistas. Un éxito ligado a emprendedores con vocación social y participativa, con un papel protagonista en la definición de las estrategias y la gestión de sus cooperativas y capaces de transmitir los valores Conad en el punto de venta”. (Ver Anexo1: Principales hitos históricos).

La historia comenzó con un grupo de pequeños detallistas que, a finales de los cincuenta y principios de los sesenta, impulsaron el deseo de liberarse del poder de los grandes mayoristas, renunciando a su labor individualista y decidieron unirse para abordar el mercado de forma conjunta.

En mayo de 1962, 14 grupos de compra firmaron en Bolonia el acta de constitución de Conad. 50 años después, Conad se ha convertido en el segundo operador del retail italiano, mediante un entramado cooperativo cuya misión es hacer crecer a sus miembros, a sus clientes y a las comunidades donde operan.

El Consorcio desarrolló una estructura propia de funcionamiento en Bolonia así como tres centros periféricos de coordinación comercial en función de las especialidades locales de cada zona: Milán para alimentación seca, repostería y lácteos; Bolonia para quesos, embutidos, pasta, arroz y harina y Génova para aceites y conservas.

La magnitud alcanzada años después (196 cooperativas, 19.741 detallistas con presencia en todas las regiones italianas), hizo necesaria una política comercial única, la obligación de estrechar las relaciones con el objetivo de aumentar la productividad del Consorcio y la creación de Conad en 1977, brazo financiero del Consorcio, como garantía de los créditos demandados por las Cooperativas.

Conad arrancó la década de los 90 con 33 cooperativas y 7.069 puntos de venta, y lanzó un ambicioso proyecto para replantear su surtido, sobre una premisa: adaptación a lo local, como complemento a un tronco común nacional. Lanzándose en esas fechas la tarjeta de compra Conad, así como la revista *“Bene Insieme”*, pionera en Italia, como instrumento de diálogo, conocimiento y relación con el cliente final de Conad.

⁴ Fuente: <http://www.italianfood.net/blog/2016/01/02/conad-a-growing-turnover-and-new-investments-for-2016/#sthash.E8rqkXky.dpuf>

La década de los noventa, por lo que respecta a la gestión comercial, vino marcada por la evolución del formato de tiendas Margherita⁵, la especialización en productos frescos de calidad y el desarrollo de productos de marca propia, que en sólo tres años triplicaron su peso en las ventas. En el 2001, se introdujo la nueva línea “*Sapori y Dintorni*”, la primera marca de distribuidor Premium de Productos Tradicionales.

Además, se dio el pistoletazo de salida a una política de alianzas con otros operadores de *retail* que permanece en la actualidad: en 1993, se constituyó Siocon junto con Sigma y Conitcoop. Siete años más tarde, nació la alianza entre Conad y Coop, para una central de negociación con los fabricantes de marca de la industria, y se firmó un acuerdo con E.Leclerc para el desarrollo del hipermercado en Italia.

En 2004, Francesco Pugliese se incorporó a Conad, desde su puesto en Barilla, como Director General del Consorcio, dando inicio a una política de diversificación en otros negocios: gasolineras y parafarmacias, al lado de los hipermercados.

Ese mismo año, Rewe Italia se alió con Conad, con el objetivo de mejorar la competitividad de ambos grupos en el mercado italiano. El 16 de febrero de 2006, Conad, Colruyt (Bélgica), Coop (Suiza), E.Leclerc (Francia) y Rewe (Alemania) constituyeron Coopernic, cooperativa bajo la legislación europea, con sede en Bruselas, sólo superada en tamaño por Wal-Mart.

Además, se dio inicio a un proceso de internacionalización con la entrada de la cooperativa Conad Adriático en Albania con el formato Margherita y de Conad Sicilia en Malta (donde hoy operan 35 y 8 tiendas, respectivamente), así como el nacimiento de un nuevo formato: Sapori&Dintorni Conad, unas tiendas de proximidad dedicadas a especialidades gourmet italianas.

En este periodo, la política de crecimiento se intensificó con la adquisición de las tiendas de Rewe y Lombardini que, junto con las nuevas aperturas, situaron en 2012 a Conad como líder del formato supermercado con una cuota del 17,9 % y en el libre servicio con un 14,6%.

Después de más de 20 años de actividad, en 2011 Camillo de Berardinis abandonó la Dirección del Consorcio, que fue asumida por Francesco Pugliese, aunando la Dirección General y la figura de Consejero Delegado. Asimismo, a finales de 2012, Claudio Alibrandi socio y presidente de PAC 2000A, fue elegido Presidente del Consorcio, sustituyendo a Mario Natale Mezzanotte.

A principios de 2016, nació la nueva Conad Sicilia, fruto de la integración de las cooperativas Conad Sicilia y Sicilconad, que facturaba 800 millones de euros operando 386 puntos de venta de 210 empresarios; lo que redujo a 7 el número de Cooperativas que se integran en Conad en la actualidad.

⁵ Nombre que denominaba al formato de tiendas mas pequeñas