

## JOSÉ ANTONIO DOMINGO DIRECTOR GENERAL DE MARTÍN MARTÍN

Tras toda una vida profesional repartida entre la consultora Nielsen y varios grupos de distribución, este turolense aceptó en 2010 un reto mayúsculo: reflotar la cadena Martín Martín. Tres años después, la compañía ha abandonado las pérdidas, ha aumentado la plantilla y ha desembarcado en Madrid

### Entrevista



José Antonio Domingo posa en las instalaciones de Martín Martín en Plaza. GUILLERMO MESTRE

# «Es tan importante una vendedora de la tienda como yo mismo»

#### Lo primero, felicitarle por el trigésimo aniversario de la empresa.

En los tiempos que corren, es para celebrarlo. La empresa ha ido paralela a los cambios económicos y sociales que ha habido en España y Aragón en estas tres décadas. La adaptabilidad es básica. El animal que sobrevive no es ni el más fuerte ni el más rápido, sino el que mejor se adapta a los cambios. Nosotros también hemos evolucionado según requería el mercado. Si siguiéramos siendo la cadena de encurtidos del principio, ya no estaríamos aquí.

#### El camino no ha estado exento de turbulencias. Usted lidera al equipo que tomó los mandos de Martín Martín en 2010. ¿Con qué se encontraron?

La compañía estaba en pérdidas muy serias. Cogí el balance y me asusté. Cada año el nivel de pérdidas de última línea era cercano al millón de euros. El desequilibrio en balance era horroroso y solo se compensaba a través de créditos participativos de CAI. Además, las ventas también estaban en caída.

#### ¿Cuál fue el papel de CAI?

Hay que agradecerle a CAI que mantuviera

«La palabra clave en nuestro futuro inmediato es Madrid. Las posibilidades de crecer más en Aragón son mínimas»

#### CURRICULUM

José Antonio Domingo nació en Fuenferrada (Teruel) en 1960. Se licenció en Ciencias Empresariales en la Universidad de Zaragoza. Su trayectoria profesional ha pasado por Nielsen, Supermercados Juan, Grupo El Árbol, Unide, asesor en la DGA y Martín Martín.

a flote el negocio de 2008 a 2010. Cuando CAI se hizo cargo del 100% de la empresa en 2008, fue por las graves pérdidas. No tenía ninguna voluntad de explotar el negocio. Se conformaba con mantenerlo con vida y con las pérdidas mínimas. Así nos lo entregó al grupo Mosloci, actual propietario.

#### ¿Cómo consiguieron revertir la tendencia negativa?

Tres meses antes de cerrar la operación de compra, hice una 'due diligence' comercial. Las cuentas ya estaban auditadas por Deloitte. La clave era encontrar las fortalezas de la empresa con el tejido que quedaba.

#### ¿Cuáles eran esos puntos fuertes?

El primero, los siete millones de clientes, que eran siete millones de opciones de impactar. Teníamos posibilidades de vender nuevos productos y en mayor cantidad y estar presentes en nuevas zonas de Zaragoza en las que no estábamos. En definitiva, aumentar el surtido, subir el ticket medio y convertirnos en tienda de conveniencia para atraer a un público más joven. Creció la sección de panadería y bollería. También la de pizzas, bebidas refrigeradas, sándwiches... Aprendimos de los buenos. No se nos cayeron los ani-

llos en aplicar cosas de Panishop, de El Rincón o de Vips.

#### Han aumentado las ventas de 17,7 millones de euros en 2010 a 21,6 en 2012. ¿Cómo se consigue en un mercado con un consumo átono?

Cuando entramos en 2010 ya había crisis pero aumentamos nuestro ticket medio ampliando nuestra oferta comercial y modernizando la imagen de las tiendas. Por ejemplo, en bollería y postres somos un referente. En enero vendimos 19.000 roscones y hemos duplicado las ventas del mantón del Pilar. El año pasado vendimos 6 millones de baguettes en Zaragoza. Para conseguirlo, algo debes hacer bien porque la competencia es feroz. Además, nos involucramos en actos infantiles y juveniles para abrir el abanico de clientes. En nuestros establecimientos hay sitio para un señor de 80 años y un niño de 10, a la vez.

#### ¿Se gana al cliente por el precio, por la calidad...?

La calidad y el precio son importantes, qué duda cabe. Pero el 50% del éxito está en manos de los trabajadores de las tiendas. Es tan importante un vendedora de la tienda como yo mismo. Esa persona que te atiende y te recomienda, es vital. El negocio está en la tienda. Allí es donde cada día ganas o pierdes clientes.

#### ¿Cómo se motiva a la plantilla para que mantenga ese entusiasmo?

La meta es que toda la plantilla comparta el mismo ADN de la empresa. Eso lo logramos desde el primer día con la escuela de formación en Valdefierro. Les transmitimos que somos una empresa que atiende cada día a consumidores a los que hay que complacer. Para los trabajadores más veteranos, cada dos o tres meses hacemos una reunión en la que les damos a conocer la política comercial y promocional de las siguientes semanas. Pero antes de nada les cuento cómo va la empresa para que sean conscientes de todo. No se puede querer algo que no se conoce. Somos transparentes al máximo.

#### ¿Qué importancia tiene la responsabilidad social corporativa en su gestión?

Concebimos la responsabilidad social como la devolución a la sociedad de parte de lo que nos da cada día al comprar nuestros productos. No podemos vivir de espaldas a la gente. Prestamos todos nuestros medios a ONG y asociaciones ciudadanas que los requieren. Desde la Cruz Roja a la ONCE, pasando por la parroquia del Carmen, el Banco de Alimentos o el Albergue y la Casa de Amparo. También firmamos becas con la Universidad. Además, somos un vecino amable en los barrios donde nos instalamos. Para contar con 45 tiendas en la ciudad de Zaragoza tienes que integrarte.

#### ¿Hacia dónde transita el futuro inmediato de la compañía?

La palabra clave es Madrid, el eje de nuestro plan 2013-2015. En noviembre abriremos una tienda en Huesca pero las posibilidades de crecer en la comunidad son mínimas. Exploramos Madrid porque es donde estimamos que mejor encajamos. Es un mercado de 6 millones de clientes potenciales. Hemos comenzado en la zona del Eje del Henares, en el barrio de las Rosas, y funciona fantástico. Hemos abierto otras dos tiendas en enclaves muy comerciales en Alcorcón y Carabanchel, pero les está costando más. En los dos próximos años se añadirán muchas más.

J. F. LOSILLA EIXARCH

jflosilla@heraldo.es