

La globalització de diversos sectors i la confiança del client són les qualitats essencials amb què Luis Conde decidí d'engegar la consultoria Seeliger y Conde el 1990 juntament amb els seus socis, Gerard Seeliger i Sixte Cambra: "De bon començament vam adreçar-nos a la gran empresa familiar, perquè per col·laborar-hi has de vendre-li confiança. L'amo d'una empresa familiar és més lleial; la multinacional, en canvi, és més oportunista. I resulta molt gratificant de treballar en negocis en què tens la possibilitat de veure diversos sectors de l'economia. Per aquest motiu vaig posar-m'hi, perquè és una feina amb la qual toques molts sectors al cap de l'any." Per a algú habituat a parlar amb una mitjana diària de cinc executius, esdevé essencial una bona capacitat de relació. "Recordo que el 1982, quan treballava a la banca, vaig marxar a Venècia i en tornar, el 1988, vaig trobar-ho tot canviat. En uns anys ja no coneixia absolutament ningú i això fa que qualsevol relació sigui nul·la. És molta la gent que tractes al cap de l'any i la base d'aquest negoci es fonamenta en la confiança i en les aptituds de persuasió." En aquesta tasca és un encert saber donar el tracte adequat a cada persona: "Potser és el més gratificant. La gran satisfacció, al cap i a la fi, és veure l'evolució de la companyia que ha dipositat en tu la seva confiança." Una evolució i un progrés empresarial que han d'emmotllar-se, a cada moment, als pilars essencials del sistema: "Abans, el bé bàsic de l'economia eren els diners, i d'això no fa gaires anys. En l'actualitat, però, els diners no són cap poder perquè tothom hi té accés. Després el bé bàsic fou la informació: ho hem sentit a dir milers de vegades, però també aquesta ha deixat de tenir força perquè el qui la vol, la té. Ara, allò essencial és el coneixement. Pots posseir els diners i la informació però no pas l'enginy: al talent hi accedeixes però no el compres. L'empresari ho ha de tenir present: cal dur a terme una política de retenció per a mantenir un talent al qual accedeix i en treu un profit, però del qual no és el propietari. És una cosa que es torna indispensable. L'empresari acostumat a tenir homes de confiança dels quals era l'amo s'ha acabat perquè ningú no se sent ja propietari de ningú; l'empresari s'aproxima i el treballador ho ha entès." Davant el delicat problema que s'oposen els temes de successió, en Luis és partidari de la previsió i d'intervencions concretes: "El segon propietari no és mai com el primer. La següent generació ja té l'empresa engegada i el que li pertoca llavors és trobar el millor gestor. Les baralles entre cosins per accedir a la direcció no convenen. A Catalunya tenim exemples importants d'això: empreses on no hi ha cap membre de la família en l'àmbit de gestió –i facturen centenars de milers de milions. D'altres tenen gent ben preparada però compten amb un president que no pertany a la família, i és que són càrrecs delicats de delegar." És precisament davant la necessitat de trobar perfils concrets que la seva tasca demana un determinat tipus d'actuació: "Em prenc la llibertat d'opinar. L'empresari cerca algú i se li busca un model adequat, se li presenten tres o quatre candidatures que s'ajusten a aquest patró però la darrera decisió és seva; a més del prototipus, ha d'existir una química entre el candidat i ell. Abans es buscava el millor de la promoció acadèmica; avui tothom té una carrera, un màster, anglès i informàtica. En aquest context, doncs, pren més rellevància l'anàlisi profunda dels valors que

mouen les persones, la qual cosa en una multinacional pot ser més etèria i a l'empresa familiar té molta transcendència. Pesa més la tolerància, l'honestetat, la capacitat de comunicació, l'estabilitat personal, una mirada sincera: això és el més important. Ni tan imposa el fet de ser el líder; importa el saber treballar en equip però no pas posar-se una medalla." I aquesta gamma de valors, aquesta diversitat de qualitats que ha de ser present en cada persona, és el que li permet de determinar la característica que l'empresa i el gestor han de mantenir en vetllar per la prosperitat del negoci: "La flexibilitat, perquè el món no és rígid, es mou en terminis molt curts i en dinàmiques massa ràpides. Com a gestor, per exemple, has d'adaptar-te ràpidament a les circumstàncies, als canvis, als països." I és justament aquesta capacitat d'adaptació la que atorga una professionalitat que només s'assoleix amb l'experiència: "Les persones, per davant de tot, han de ser persones. De l'alumne brillant ja ningú no en parla: hi ha gent bona, amb visions encertades i formacions òptimes. Però el canvi de cicle arriba i l'experiència llavors et dona un valor afegit. L'assessor ha de fer-se amb el temps." L'avaluació que, en aquest sentit, fa dels directius de dins les fronteres és força positiva, sobretot si es té present la situació desavantajosa del país temps enrere: "Hi ha mitjans a qualsevol empresa per a contractar el millor candidat, prescindint de les nacionalitats, però aquí tenim bons executius. El Deutschebank, que probablement és l'entitat bancària que més ha crescut al país, no té cap alemany a les nostres oficines: han contractat espanyols a Espanya, italians a Itàlia i anglesos a Anglaterra." Una de les recomanacions bàsiques que, com a gestor, es permet de fer a l'empresari és la incorporació d'algú perquè habitualment formi part del Consell d'Administració com a assessor extern: "És una forma econòmica de tenir un talent objectiu en una organització. Tot i que l'empresari fa el que vol, l'assessor extern és un bon element per a la seva soledat, perquè amb ell ja té amb qui discutir la jugada." Uns consells d'administració que, d'altra banda, s'han fet més operatius amb el temps: "Cada conseller té unes competències en funció de la seva trajectòria. Es volen persones que, per la seva experiència, siguin útils en temes d'expansió i de successió d'empreses."

Com a gestor-empresari, en Luis ha volgut aplicar en la seva trajectòria la pròpia filosofia del món empresarial: "Sempre he dit que a totes les famílies hi ha problemes similars malgrat que tothom creu que el seu és excepcional. Qualsevol empresari té, però, els mateixos neguits: fins i tot jo també m'hi trobo. És bo saber que disposes, en aquest sentit, de la col·laboració de persones valentes i arriscades que, inevitablement, es veuen davant de nombrosos canvis. Crec que les coses m'han anat bé amb aquests empresaris. Antigament, una empresa familiar era mal vista; avui, en canvi, esdevé una satisfacció per a tothom." I és que, tot i que l'empresari no ha de pecar d'un excés d'orgull, sí vol sentir la complença –pròpia i també social– de les coses que ha fet bé: "Primerament, cerca diversió en allò que fa; després llibertat, diners i, evidentment, un reconeixement social mínim."

En esbossar projectes de futur, Luis Conde Moller es mostra un home amb idees ben clares que sap fermament el que vol: "Ens hem proposat de ser els primers als països iberoamericans en un període de tres anys."



**“Resulta molt gratificant de treballar en negocis en què tens la possibilitat de veure diversos sectors de l’economia”**

**Luis Conde** - Barcelona (Barcelonès)