



Comerç minorista

La internacionalització del comerç detallista

MAITE FORNER

Darrere les quatre històries d'èxit que presentem tot seguit, hi ha unes empreses molt diverses en model de negoci, en facturació, en superfície de venda, en nombre d'establiments i en estratègia d'internacionalització.

Totes tenen, però, un concepte de venda al detall ben definit i estructurat: a qui s'adrecen i què aporten en termes de producte, servei, utilitat i experiència. També han mesurat bé el seu ritme de creixement i, en fer un canvi d'escala de l'empresa, han sabut dotar-la dels recursos operatius necessaris, de proveïment, de logística, de formació dels recursos humans o bé d'estructura de servei central. També els és comú un estil de lideratge valent i prou ambicions per a conquerir mercats sofisticats i llunyans, adaptar-se als diferents entorns i reinventar periòdicament el negoci.



Cacao Sampaka

La família Rius ja tenia indústries en la producció del cacau i en l'elaboració de xocolata (Chocovic) quan es va plantejar fer un salt qualitatiu a la venda al detall i obrir una nova línia de negoci de venda de bombons i xocolata, ideada sota un concepte de mercat de la xocolata.

La primera botiga **Cacao Sampaka** s'obrí a Barcelona l'any 2000. El concepte de negoci, centrat en la xocolata i en les seves múltiples versions, partia d'un disseny de marca amb una personalitat adreçada a seduir els sentits, tant pel que fa al contingut –els bombons i el seu embalatge– com al continent –la botiga, que es posicionà des de la inauguració com a botiga de concepte.

Model de negoci

El públic objectiu és amant de la xocolata, mitjanament gourmet i sibarita, adult i majoritàriament femení –fins al 70%–, i compra tant per a autoconsum com per a obsequiar.

El producte, més de 150 referències amb marca pròpia sempre relacionades amb la xocolata i allò que l'envolta, es presenta en col·leccions i agrupat segons ocasions d'ús: per a cuinar, per a acompanyar, per a picar... La marca pròpia es complementa amb altres marques quan el producte no és xocolata: vi per a fer maridatges, te, estris de cuina o llibres, per exemple.

L'estacionalitat de les vendes, les col·leccions especials de productes i l'operativa del negoci, són marcades per festivitats concretes: Nadal, Sant Valentí –al Japó, suposa el 70% de les vendes anuals de xocolata–, les celebracions d'*Id al-fitr* (acabament del Ramadà), dies del pare i la mare, Pasqua, Tots Sants–Halloween, etc.

El sistema de venda és en autoservei, un element diferenciador en el moment inicial de la cadena. El tiquet mitjà és de 15 € en el model de botiga gran i de 9 € en el model petit, amb una mitjana de tres referències per operació.

El producte s'elabora en un centre de producció propi a Vic. L'empresa té un departament d'R+D extern i un grup de treball intern que es reuneix setmanalment, compost per personal de diferents departaments que aporta coneixement del client, del mercat, de la logística i del procés productiu.

L'empresa té un departament d'R+D extern i un grup de treball intern que es reuneix setmanalment, compost per personal de diferents departaments que aporta coneixement del client, del mercat, de la logística i del procés productiu.

La cadena té 1.800 m² de superfície de venda repartits en catorze punts de venda, entre botigues i racons (*corners*), a sis països. El volum de vendes és de 7 milions d'euros, i té 103 treballadors.

Des del centre de producció s'envasa artesanalment el producte i es transporta a tots els punts de venda, per avió als més llunyans. El producte és perible i caduca en el termini de tres mesos. Cada una de les botigues fa la comanda periòdicament en funció de les vendes.

La promoció de la cadena es realitza bàsicament via el buc insígnia, que és la botiga de Barcelona, que és visitada per molts turistes i apareix en moltes guies. L'empresa inverteix el 2% de la facturació en comunicació, incloent-hi el material de punt de venda.

Estratègia d'expansió i d'internacionalització

L'obertura de la primera botiga, ubicada al barri de l'Eixample de Barcelona, formava part d'una estratègia d'expansió basada en la franquícia del concepte. El mateix pla de negoci establia un període de tres anys de prova de la botiga pilot abans d'obrir sucursals. A partir d'aquell moment, i fins a l'actualitat, la cerca de socis per a franquiciar, si bé s'emmarca dins d'un pla de negoci, es produeix de manera més reactiva que proactiva: són els que

coneixen i admiren la botiga i, a través de la pàgina web, responen i envien un formulari. Paral·lelament, la tria encertada d'ubicacions per a botigues pròpies és un repte constant. Es van succeint obertures, la major part reeixides, mentre que una minoria esdevenen inviables i han de tancar portes, normalment per ubicacions desencertades.

La primera fase de l'expansió s'inicià l'any 2003, en què s'obriren les botigues de Madrid, València i Girona. El model era similar al de Barcelona: uns 200 m² de sala de vendes amb degustació. D'aquesta fase, en resultà la necessitat d'obrir una nova fàbrica a Vic, fet imprescindible per a donar servei a les noves obertures.

La segona etapa d'expansió, ja en clau internacional, es plantejà alternant dos models d'establiment: el que s'havia seguit a l'Estat espanyol i un de nou, més petit i sense zona de degustació, que es considerà més exportable en un moment en què els preus dels locals estaven desbocats. Aquest segon model conviu amb el de botiga gran, i depèn de les característiques de cada lloc. El 2006 es van obrir botigues a Berlín i Màlaga; el 2007, a Lisboa; el 2008 a l'Aràbia Saudita i Dubai; el 2009 a Tòquio i Andorra.

Les ubicacions a Europa no han plantejat cap necessitat d'adaptació a una cultura local particular més enllà del pes comercial que tenen determinats moments del calendari com són Sant Valentí i Pasqua. En tot cas, han servit, d'una banda, per a enfrontar Cacao Sampaka amb un públic més sofisticat i coneixedor del producte, i, de l'altra, per a competir en el mateix terreny amb operadors molt consolidats.

Les botigues a l'Aràbia Saudita i Dubai, òbviament, plantegen l'assimilació de les identitats d'aquestes societats musulmanes, començant pel fet que el personal d'atenció al públic només pot ser masculí i que les cafeteries –sense venda de begudes alcohòliques– esdevenen un dels pocs llocs admesos de trobada social, si més no per a dones i joves. En el cas particular de l'Aràbia Saudita, on la botiga Cacao Sampaka té 400 m², la zona de cafeteria està dividida en dues parts: la d'homes sols i la de famílies, en la qual no pot entrar un home si no

acompanya una dona, amb qui ha de tenir un vincle familiar. Les dones soles poden anar a comprar a la botiga, però a la cafeteria només hi poden accedir acompanyades d'un home de la família. També s'està plantejant el dubte de si adaptar alguns aspectes d'embalatge a la sensibilitat estètica del país, més procliu al barroquisme, o mantenir-se fidel a la línia més minimalista pròpia de l'ensenyia.

La segona etapa d'expansió, ja en clau internacional, es plantejà alternant dos models d'establiment: el que s'havia seguit a l'Estat espanyol i un de nou, més petit i sense zona de degustació, que es considerà més exportable.

La botiga de Tòquio, inaugurada el setembre del 2009, ha connectat immediatament amb el públic japonès, àvid de novetats i molt consumista de producte de gamma alta. L'èxit és de tal magnitud que pot esdevenir la botiga número u en vendes de la cadena i amb un percentatge molt alt de venda per Internet.

Una tercera fase d'expansió, en el context de la crisi econòmica, s'ha caracteritzat per la gran flexibilitat de format i la filosofia de compartir l'espai de venda amb operadors complementaris, per exemple en forma de racons o *corners* dins d'un altre establiment, o amb l'anomenada «convivència a parts iguals». Aquesta estratègia es planteja en escenaris diferents: a la nova terminal de



▲ Cacao Sampaka ciuda especialment el disseny del producte i l'embalatge.

l'aeroport de Barcelona, on comparteixen espai tres operadors diferents, en aquest cas a iniciativa del gestor de l'espai, **Areas**; a Manresa, on Cacao Sampaka ha arribat a un acord amb una pastisseria líder en aquesta ciutat, que cedeix un espai al seu establiment, format que ha de permetre a l'empresa ubicar-se en poblacions mitjanes en les quals les botigues independent serien inviables; a Barcelona i a Madrid, amb un espai dins les botigues **Tea Shop**, amb les quals comparteixen sinergies per l'origen exòtic i el caràcter d'agroproducte dels respectius negocis; a Lisboa, també compartint espai amb Tea Shop, però en termes d'igualtat de presència, fet que permet a tots dos operadors disposar d'un espai de venda molt més ampli que el que podrien assumir de manera independent i comptar amb economies d'escala pel que fa a despeses operatives; a Andorra, amb un espai al *hall* de l'**Illa Carlemany**. En els primers mesos del 2010 s'han iniciat contactes amb interessats a obrir establiments a la Xina.

Factors clau de l'èxit

- ▶ Una base sòlida de coneixement del producte, pel fet que els promotors coneixen a bastament la matèria primera i els seus processos de producció i de comercialització. Aquesta seguretat els ha permès «pensar com a grans encara que som petits» i abordar ambiciosos projectes sense complexos.
- ▶ Una capacitat d'adaptació als canvis i als diferents mercats que ha resultat en l'adopció de diversos formats d'establiment, des de la botiga conceptual fins al racó, sense perdre la identitat de la marca i adoptant estratègies de col·laboració i en benefici mutu amb altres detallistes.
- ▶ Una aposta clara per la innovació i la creativitat en l'elaboració del producte i en la posada en escena. Efectivament, la filosofia de l'empresa és «si no innoves, no escales, no crides l'atenció». El procés d'innovació flueix des d'un equip interdisciplinari amb responsables de diferents àrees de l'empresa cap a un departament d'R+D extern, i acaba amb la creació de productes diferenciats que, com el bombó de parmesà, els han donat una gran notorietat i èxit a Tòquio.

Party Fiesta

La primera botiga **Party Fiesta** va obrir les portes al centre comercial **L'Illa** de Barcelona l'any 1994 com a franquícia d'una empresa americana, de la qual s'independitzà poc després per començar a desenvolupar el seu propi model de negoci, amb una estructura d'empresa familiar en la qual ja s'ha incorporat la segona generació.

Model de negoci

Party Fiesta és una botiga de llaminadures i articles per a festes que s'adreça a tot aquell que vulgui organitzar una revetlla, una festa d'aniversari o qualsevol celebració. Ofereix des de disfresses fins a plats de paper, passant per globus, espelmes, maquillatge, llaminadures... fins a 10.000 referències. El valor diferencial consisteix a tenir un assortiment molt profund i extens de tot allò relacionat amb la preparació i amb l'organització d'una festa. El format és d'autoservei, el producte s'endrega en les diferents seccions temàtiques i es renova en un 25% de la seva superfície cada dos mesos, d'acord amb el calendari que marquen les diferents festivitats: Carnestoltes, Sant Valentí, batejos, noces i comunions, graduacions, revetlles, Halloween, Nadal i Cap d'Any.

El format és d'autoservei, el producte s'endrega en les diferents seccions temàtiques i es renova en un 25% de la seva superfície cada dos mesos, d'acord amb el calendari que marquen les diferents festivitats.

La marca pròpia Party Fiesta conviu amb altres marques i amb llicències tipus Disney, amb més de cent proveïdors entre espanyols, xinesos i nord-americans. El producte amb marca pròpia encara no es dissenya internament, però aquesta és una de les unitats de negoci que es desenvoluparà en un futur proper. La política de l'empresa no inclou promocions ni rebaixes; inverteix en comunicació i

Taula 1. Algunes dades bàsiques de les empreses analitzades

Empresa	Cacao Sampaka	Party Fiesta	Raffel Pages	GAES
Any fundació	2000	1994	1925	1949
Volum de vendes (M d'€)	7	17,5	15	160
Nombre treballadors	103	270	900	1.600
Superfície total de venda (m²)	1.500	10.000	10.000	45.000
Nombre de botigues	14	58	100	500
Països amb establiment obert	6	4	3	6
% de vendes a l'exterior	30	10	12	9
Primera obertura a l'exterior (ciutat)	2006 (Berlín)	1998 (Lisboa)	2007 (París)	1993 (Lisboa)
Model d'expansió internacional	Franquícia	Franquícia	Franquícia	Botiga pròpia i 5 % franquícies
Departament exterior. Any (persones)	2010 (1)	2008 (3)	no	+/- 1960 (6)

Font: Elaboració pròpia.

publicitat fins a l'1 % de la facturació, amb encartaments de catàlegs en premsa i anuncis de ràdio. La cadena té prop de 10.000 m² de superfície de venda total repartits entre cinquanta-vuit punts de venda a quatre països, el 20 % dels quals són a peu de carrer i la resta en centres comercials.

Els 2,7 milions de tiquets del 2009 es tradueixen en un volum de vendes de 17,5 milions d'euros, dels quals un 8,6 % correspon a facturació a l'exterior. L'empresa dona feina a un total de 273 treballadors, un 16 % dels quals són als serveis centrals i al magatzem.

Estratègia d'expansió i d'internacionalització

L'origen de l'empresa com a franquícia va marcar com es va dissenyar el creixement. Inicialment hi havia l'objectiu de multiplicar punts de venda amb el sistema de franquícia, però amb la voluntat clara de cooperar i mantenir un contacte molt estret entre franquiciador i franquiciat. Abans de llançar la franquícia, i a partir de la botiga de L'Illa, a Barcelona, l'empresa va créixer amb botigues pròpies, primer dues a Madrid i la resta a Catalunya i Menorca.

L'etapa de franquícia s'inicià el 2005, un cop l'empresa ja tenia vuit botigues pròpies, amb una imatge de marca i un model de negoci unificats i, el que és més rellevant, un magatzem central propi de 2.000 m² a l'Hospitalet de Llobregat, des d'on serveix a cada punt de venda les comandes proposades per un aplicatiu desenvolupat internament, a partir de les referències venudes.

La comercialització de la franquícia es va realitzar en dues etapes: els primers anys, principalment amb la presència en fires especialitzades; en una segona etapa, complementant l'oferta amb la presència en portals a internet a partir dels quals es capten i se seleccionen candidats.

A nivell territorial, les obertures de franquícies a Espanya s'han produït en grans nuclis urbans: Las Palmas, Sevilla, Bilbao... Cal destacar que diversos dels seus franquiciats són propietaris d'entre dos i cinc establiments de la cadena. L'empresa també ha obert noves botigues pròpies a Catalunya (sis), al País Valencià (quatre) i a Múrcia, amb un criteri de proximitat geogràfica que facilita la supervisió continuada.

La sortida a l'exterior començà el 1998 a Portugal –Lisboa i Porto–, i es va prioritzar a partir del 2008

amb una forta ofensiva al mercat francès a partir de la presència activa a la fira de franquícia de París, que ha donat com a resultat cinc obertures, dues de les quals a la capital francesa i dues més previstes per als propers mesos, a Besiers i Lilla.

Paral·lelament, s'obrí una franquícia a Panamà amb l'objectiu, a mitjà termini, d'obrir una filial que cobreixi Amèrica Central i Amèrica del Sud.

El 2008 l'empresa traslladà el seu centre logístic a Hostalric, on té una nau de 6.000 m².

L'adaptació a la idiosincràsia de cada localitat es tradueix en la política de marxandatge, en l'assignació prioritària d'espai i en la dilatació del calendari de venda d'uns productes per sobre dels altres; així, a les Canàries, la venda d'articles de Carnestoltes és molt important; Catalunya té la particularitat de les revetlles de Sant Joan; a França és molt comú preparar i decorar a nivell particular les celebracions de noces.

Si bé el context de crisi ha forçat algun tancament de botiga, principalment per mala ubicació, sempre l'han succeït noves obertures. La visió de futur de l'empresa és arribar als 25-30 establiments a Catalunya; 150 a l'Estat espanyol; continuar creixent a França i abordar altres mercats europeus, entre els quals el Regne Unit, per seguir la pista de la bona clientela anglosaxona que tenen a la botiga de Fuengirola (Màlaga). A l'expansió amb establiments s'hi afegeix la botiga virtual, que torna a entrar en funcionament després d'un primer intent no reeixit fa cinc anys.

Factors clau de l'èxit

- ▶ La utilitat que aporta oferint la possibilitat de poder solucionar en una sola botiga, endreçada i ben senyalitzada, un conjunt de necessitats que, d'altra manera, suposen haver de recórrer a una diversitat d'establiments com papereries, botigues de disfresses, botigues de joguines, botigues de llaminadures, basars, etc.
- ▶ Haver desenvolupat un sistema logístic eficient a partir del disseny intern d'aplicatius de gestió i de

xarxa amb tota la cadena, per fer front a una elevada rotació sense trencar els estocs, comprant a un nombre molt elevat de proveïdors i gestionant 10.000 referències.

L'adaptació a la idiosincràsia de cada localitat es tradueix en la política de marxandatge, en l'assignació prioritària d'espai i en la dilatació del calendari de venda d'uns productes per sobre dels altres.

- ▶ Exercir de franquiciador amb l'experiència de vuit establiments propis i el fet que els mateixos propietaris de Party Fiesta hagin estat franquícia d'un tercer els aporta un coneixement de les necessitats d'ambdues parts i ajuda a cooperar en l'estratègia del guany comú.

Raffel Pages

L'actual director general de Raffel Pages va entrar a l'empresa familiar després d'abandonar els seus plans d'estudiar medicina i d'haver passat una temporada a l'exclusiva i elitista perruqueria Carita de París. Aquesta experiència a França als anys seixanta el va fer tornar a Barcelona amb ganes de fer transformacions a l'empresa que el seu avi havia fundat el 1925. Va obrir un nou saló a Sarrià, on va començar a aplicar una nova manera de tractar la clienta en un ambient professional i, alhora, distès, que de seguida va tenir un gran èxit i que s'allunya-va tant del model de perruqueria de barri com de la perruqueria més sofisticada.

Model de negoci

Raffel Pages és una cadena de perruqueries amb dos conceptes de negoci adreçats a dues tipologies de client, Raffel Pages i Teen & Trends by Raffel Pages (T&T). El primer s'adreça a un públic urbà majoritàriament femení, des dels quaranta anys, a qui ofereix com a utilitat un servei eficient, amb una òptima relació qualitat-preu-temps respecte a la

seva competència. T&T està pensada per a un públic més jove i unisex, i té un nivell de preu més ajustat.

La cadena té 100 establiments, dels quals deu són propis i la resta franquiciats, amb una superfície total de venda de 10.000 m² i prop de 900 treballadors. Actualment opera a tres països: Espanya, França i Itàlia.

La facturació total és de 15 milions d'euros, el tiquet mitjà és de 35 euros i set referències. El total de referències de producte/servei amb què operen és superior a les 400, de les quals un 25 % corresponen a treballs tècnics (tallar, rentar, pentinar, tenyir...) i només unes poques corresponen a producte amb marca pròpia; el nombre d'empleats per punt de venda oscil·la entre cinc i vuit. Es realitzen entre 600 i 700 serveis mensuals per saló.

La política de comunicació representa al voltant d'un 5 % de la seva facturació i és molt rellevant per a posicionar la marca entre els seus competidors i de cara al seu públic. Es finança amb el cànon corresponent del franquiciat i les aportacions del franquiciador. Per a potenciar la marca a nivell professional, es participa en xous i passarel·les internacionals; paral·lelament, publica dues edicions anuals d'una revista pròpia de tendències i insereix publicitat a la premsa rosa.

La política de comunicació representa al voltant d'un 5% de la seva facturació i és molt rellevant per a posicionar la marca entre els seus competidors i de cara al seu públic.

Estratègia d'expansió i d'internacionalització

El pas a un segon establiment el va afavorir l'oportunitat d'obrir un saló a Sant Cugat, localitat a la qual s'havien traslladat nombroses clientes barcelonines. El procés d'expansió fins a set establiments va succeir com a evolució natural d'una fórmula que va connectar amb èxit amb el seu públic. A partir del setè establiment es plantejà la

necessitat de crear una escola pròpia que garantís que la producció del servei es realitzés de manera homogènia en tots els punts de venda i per tots els professionals que actuen sota la marca, de manera que tant la tècnica com el tracte reunissin els mateixos estàndards de qualitat.

L'Institut ha esdevingut el centre de generació i trasllació de saber fer de la marca.

A partir del setè establiment es plantejà la necessitat de crear una escola pròpia que garantís que la producció del servei es realitzés de manera homogènia en tots els punts de venda i per tots els professionals que actuen sota la marca, de manera que tant la tècnica com el tracte reunissin els mateixos estàndards de qualitat.

La mentalitat de l'empresa fa que l'Institut estigui obert a professionals aliens a Raffel Pages, perruquers que tenen establiments en funcionament a diverses poblacions, com Castellbisbal o Terrassa. Aquí ha germinat la tercera fase del procés d'expansió, formalitzada per mitjà del sistema de franquícia. Amb aquests professionals independents que ingressen a l'Institut es genera una complicitat que s'acaba formalitzant en un sistema de franquícia que s'ha estès majoritàriament pel Principat.

En aquest període de creixement es va dissenyar el model de negoci T&T by Raffel Pages, amb una fórmula comercial diferenciada i complementària de cara a evitar la competència entre establiments propers.

La quarta fase del procés d'expansió fou la internacional, que es produí també seguint el sistema de franquícia i en tres escenaris diferents: França, Romania i Itàlia.

A Romania, el 2006 s'obrí una acadèmia de la mà de l'Escola Universitària d'Arts i Oficis UCECOM,

que va cedir els locals. L'objectiu era formar els futurs franquiciats. Les previsions de creixement no es van complir, i la matriu decidí replegar-se i abandonar el projecte.

A França l'expansió s'inicià des de París, que per al sector de la perruqueria representa el mateix que per a la moda i és l'emissor de grans cadenes altament internacionalitzades. De la mà d'un franquiciat local, el 2007 s'obrí un primer local, de l'ensenyà T&T by Raffel Pages. La bona marxa del negoci ha dut a preparar una segona obertura, prevista per al 2010.

La quarta fase del procés d'expansió de Raffel Pages fou la internacional.

A Itàlia, Raffel Pages ha obert un primer centre franquiciat a Ferrara, però les dificultats d'aplicar el sistema de franquícia ajornen els plans d'expansió en aquell país.

Factors clau de l'èxit

- ▶ Capacitat de dissenyar i produir un estil de marca diferenciada a partir d'un procés de generació d'idees de l'equip creatiu propi, compost per un professor de la pròpia acadèmia i els principals franquiciats, i que es tradueix en dues col·leccions anuals que es presenten a tot el col·lectiu professional de la cadena.
- ▶ Selecció dels empleats i control dels estàndards de qualitat en la prestació del servei en tots els punts de la cadena. A l'acadèmia pròpia ingressen tots els franquiciats abans de portar el seu propi negoci i s'hi formen de manera contínua, tant en la tècnica com en la forma, com a la perruqueria emocional, entesa com el saber interpretar les necessitats i preferències del client.
- ▶ La relació privilegiada de confiança amb el proveïdor, l'Oreal, líder mundial i de qui Raffel Pages és un dels deu primers clients mundials, es tradueix en la participació destacada i el posicionament de la marca Raffel Pages en tots els esdeveniments internacionals de perruqueria,

circumstància que facilita l'entrada de la marca als diferents mercats.

GAES

L'origen de GAES se situa l'any 1945, quan dos joves emprenedors, J. Gassó i J.M. Espoy funden una societat per a distribuir audiòfons importats i que pocs anys després va ser pionera en la producció d'audiòfons a Espanya, un producte fins al moment molt poc conegut. En un entorn de mercat en què la sordesa presenta encara un cert estigma social i en el qual la cultura sanitària en aquest sentit és feble, GAES s'ha caracteritzat per una important tasca en el camp de la investigació científica i tècnica i en la comercialització. En un primer moment es va dedicar a la venda a l'engròs d'audiòfons a professionals i, a partir del 1963 i sense abandonar la distribució majorista nacional i internacional, va començar la venda directa al client final en els propis centres auditius.

Model de negoci

S'estima que una de cada quatre persones de més de cinquanta-cinc anys té problemes auditius, i aquest és un fenomen en creixement. Aquest col·lectiu és el públic objectiu de GAES, si bé la majoria dels seus clients actuals tenen més de seixanta-cinc anys.

GAES ven solucions auditives amb l'objectiu de millorar substancialment la qualitat de vida del client, sempre d'acord amb les seves circumstàncies i característiques personals. El servei consisteix a adaptar l'audiòfon a cada client, mitjançant el programari corresponent, de manera absolutament individualitzada segons les característiques de la pèrdua auditiva i de la morfologia del conducte auditiu. Complementàriament als audiòfons, als centres GAES també hi ha altres accessoris auditius, com per exemple auriculars per a sentir millor la televisió, despertadors que vibren per a posar sota el coixí, estris per a visualitzar quan sona un telèfon... i així fins a més de dues-centes referències.

El procés de venda és molt personalitzat i segueix un protocol minuciós d'interacció amb el client, de manera que tancar una operació pot suposar més de dues visites al punt de venda. A partir d'aquesta primera adaptació, es produiran unes deu visites de seguiment del client, que en els primers tres anys queden cobertes per la garantia.

El procés de venda és personalitzat i segueix un protocol minuciós d'interacció amb el client, de manera que tancar una operació pot suposar més de dues visites al punt de venda.

El volum de negoci és de 160 milions d'euros, dels quals prop del 90 % corresponen a les vendes de les 500 botigues; la resta correspon a la distribució no minorista. En un any, GAES realitza 50.000 adaptacions d'audiòfons en el total de punts de venda, amb un tiquet mitjà de 1.500 €. Segons les seves característiques, el preu de l'audiòfon oscil·la entre 800 i 2.700 €.

Un 9 % del negoci correspon a les vendes a l'exterior, a través dels noranta centres GAES a Portugal, Xile, Argentina, Mèxic i Turquia. Del total de botigues, el 95 % són pròpies i la resta són franquícies. N'hi ha setanta-cinc que, sota el nom d'IAI, **Instituto Auditivo Integral**, presten un servei més ampliat, incloent-hi logopèdia, i tracten patologies més concretes. Addicionalment a aquests punts de venda, existeixen de l'ordre de 350 racons o espais dins d'altres establiments, majoritàriament òptiques; aquests espais són supervisats un cop per setmana per personal de GAES.

Microson és la marca pròpia d'audiòfons desenvolupada íntegrament amb tecnologia pròpia al departament d'R+D, i que conviu amb altres marques.

El total d'empleats de GAES és de 1.600, amb una mitjana de 2,3 empleats per punt de venda, sempre audioprotetistes titulats.

L'empresa inverteix entre el cinc i el sis per cent del seu pressupost en publicitat. La seva política



▲ La implantació internacional de GAES es basa en centres propis.

de comunicació, que abasta des d'anuncis a la televisió fins al màrqueting directe, passant per la participació en fires i campanyes itinerants, té com a principal missatge la prevenció de la salut auditiva i estimular-ne les revisions.

Estratègia d'expansió

Des de la primera obertura a Barcelona l'any 1963 fins als anys 1990, l'empresa es va estendre per l'Estat espanyol, i s'instal·là en totes les ciutats importants seguint un criteri d'ubicacions en zones de gran aflluència de gent gran, fins a arribar a la trentena d'establiments. L'organització interna també ha adaptat aquesta unitat de negoci amb una estructura de suport a la venda al detall que reuneix els responsables de qualitat, d'audiologia, de les zones geogràfiques, i que es complementa amb els serveis corporatius.

A partir del començament dels anys 1990, i seguint una estratègia proactiva davant l'entrada de competidors forans, GAES va iniciar un procés d'expansió que ha contemplat la consolidació com a líder a Espanya i la implantació als mercats exteriors, en

aquest cas, sempre amb centres propis. La internacionalització es va plantejar cap a mercats poc madurs en el sector audiològic, on no hi havia presència destacada de competidors. Començà el 1993 a Portugal, per ser el mercat més proper geogràficament, i actualment hi té vint-i-quatre centres.

El 1998 i el 1999 es van obrir centres a Xile i l'Argentina, mercats triats per la proximitat lingüística i en els quals GAES ha aconseguit ser líder, amb dinou i onze centres respectivament. L'any 2000 es va reprendre l'expansió cap al mercat europeu, concretament a Itàlia, país en el qual s'arribà als vint-i-cinc centres oberts, tot i que posteriorment s'abandonà.

La internacionalització es va plantejar cap a mercats poc madurs en el sector audiològic, on no hi havia presència destacada de competidors.

El 2006 s'inicià una nova etapa d'internacionalització i, seguint una intuïció del fundador de l'empresa, s'obrí un centre a Turquia com a primer pas cap a una expansió cap als països de l'Orient Mitjà. Actualment hi ha onze centres a Turquia.

L'adaptació necessària als diferents mercats suposa l'existència de diferents regulacions administratives del sector, que en alguns països estan molt vinculades al sistema sanitari públic o presenten

diferents intermediaris, com és el cas del *fonoaudiòlogo* a l'Argentina; també hi influeix el nivell sociocultural: a més cultura, més demanda.

Factors clau de l'èxit



- ▶ La cultura de recursos humans, basada en la flexibilitat, en la formació continuada en nous productes i en coneixement audiològic, i el treball en equip dóna com a resultat una força de treball sòlida i compromesa amb la missió i els objectius de la marca, principalment assolir la satisfacció del client. La baixíssima rotació de personal, inferior al 4 %, d'una banda, i la multiplicació de la facturació per nou en onze anys, de l'altra, en són una prova.
- ▶ La focalització del negoci en la venda al detall i el fet d'haver reorganitzat tot sistema de treball al voltant de la botiga: captar clients, identificar-ne necessitats, formar els audioprotesistes tècnicament i comercialment; tenir els sistemes d'informació per a conèixer en línia què passa en cadascuna de les botigues; si un centre no dóna els resultats esperats no es tanca, sinó que es crea un equip *ad hoc* d'observació, diagnòsi de problemes i proposta de solucions.
- ▶ Disposar d'eines de gestió avançada, CRM i agenda electrònica, que permeten un coneixement exhaustiu del client: per què ha vingut, per què compra o no compra, quin perfil psicològic té, quina és la seva programació de visites, etc., que faciliten donar resposta satisfactòria a les seves necessitats.

MAITE FORNER

Advocada

Llicenciada en Dret per la UB, màster en Comerç Internacional pel Centre d'Estudis d'Economia Internacional i postgrau en Govern i Gestió Pública a la Societat de la Informació: e-govern, per la UPF.

Coordinadora de l'Observatori del Comerç i dels Serveis del Departament d'Innovació, Universitats i Empresa.

