

VALENTIN RAMOS: FRANQUICIA Y ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

M^a Ángeles Plaza Mejía

Enrique Ferradas Moreira

Alfonso Vargas Sánchez

Facultad de CC. Empresariales.

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing.

Plaza de la Merced nº 11. 21002-Huelva.

E-mail: vargas@uhu.es

VALENTIN RAMOS: FRANQUICIA Y ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

RESUMEN

Valentín Ramos Goldring S.L., única franquicia europea del sector relojero, y una de las primeras 25 primeras empresas que operan en España por número de establecimientos franquiciados y facturación, según los datos de la consultora Tormo & Asociados, constituye un caso singular de desarrollo empresarial en el suroeste andaluz.

Valentín Ramos apuesta por relojes de reducido precio, con más del 80% de su gama entre los 18 y los 33 euros, y una extensa gama de productos que comprende relojes clásicos, de aluminio, de titanio, de acero, antialérgicos, diseños exclusivos, ediciones limitadas, brazaletes, llaveros, anillos, cronógrafos, despertadores, relojes de cocina, gigantes, etc.

Ya en el inicio de su actividad comercializadora de relojes, Valentín Ramos opera bien a través de mayoristas y distribuidores o vendiendo a las tiendas directamente, alcanzando, en pocos años, una cartera de más de 3.000 clientes. Por otra parte, la demanda del mercado provoca la adaptación de Valentín Ramos hacia una oferta de relojes cada vez más amplia, con lo que llega a tener más de 3.500 referencias diferentes. Tal variedad de productos se convierte en uno de los puntos fuertes de la enseña, que, sin embargo, no puede trasladar al cliente, ya que en las relojerías conviven un gran número de marcas y, difícilmente, pueden exhibir más del 10% del total de la gama de relojes de Valentín Ramos.

Esta situación, junto a la posibilidad de realzar la imagen diferente del producto y de la caja de madera que constituye su envase, le lleva a la idea de constituirse como franquicia en establecimientos exclusivos de la firma, con un *merchandising* distintivo, donde los relojes no se encuentran avitrinados, como en la mayoría de las relojerías, sino expuestos de forma que el público puede probárselos, tocar y sopesar el producto, etc... con la garantía para el encargado de la tienda de su sistema de seguridad, al estar sujetos a los expositores a través de un hilo de acero. Al mismo tiempo, la diferenciación de la enseña se completa con un diseño único y diferente del establecimiento, forrado y decorado con madera de pino.

La franquicia piloto se abrió en el centro de Sevilla en 1995, a fin de estudiar los resultados y posibilidades de futuro de esta nueva forma de distribución. El éxito fue inmediato, ya que tras el año de prueba, en 1996 se inauguran 10 tiendas, y la expansión continuó de forma sostenida en los años siguientes, llegando a contar con 73 establecimientos franquiciados, a inicios del 2001, repartidos por prácticamente toda la geografía nacional.

La concesión de franquicias se completó con la apertura de tiendas propias, la primera de las cuales se inauguró en 1998. En un principio esta vía también tomó un buen ritmo de desarrollo, pero a partir del año 2001 se estabilizó en alrededor de una docena de tiendas, localizadas en Andalucía y la Ruta de La Plata.

No hubo que esperar mucho tiempo para ver la expansión internacional de la enseña, basada en un sondeo de mercado realizado a los turistas que visitaban España, así como en el éxito de sus productos comercializados a través de distribuidores foráneos, en países tan dispares como Francia, Israel, Estados Unidos, Marruecos o China. La primera franquicia exterior se abrió en 1998 en el Algarve portugués, debido fundamentalmente a su cercanía con la ubicación de la sede central de la empresa, radicada en Niebla (Huelva).

Recientemente, una crisis, y la subsiguiente caída de las ventas, ha golpeado sobre todo a la red de franquicias. Para salvar la crisis, Valentín Ramos ha acudido a la ampliación de la gama de productos que ofrece. Ha reformulado, además, su estrategia de comercialización, ampliando y reestructurando sus canales de distribución.

PALABRAS CLAVE: estrategia, crecimiento, franquicia.

ABSTRACT

Valentín Ramos Goldring S.L. is the only European franchise in the watch industry and, in terms of franchised outlets and turnover, one of the top 25 companies operating in Spain. According to information produced by the consultancy *Tormo & Asociados*, it is an outstanding example of business development in the south-west of Andalusia.

Valentín Ramos opted for lower priced clocks and watches, with more than 80% of its range between 18 and 33 euros and an extensive line of products that includes classic watches with aluminium, titanium, steel, anti-allergy, exclusive designs, limited editions, bracelets, key rings, rings, chronographs, alarm clocks, kitchen clocks, giant clocks, etc.

At the beginning of its watch marketing campaign, *Valentín Ramos* operated either through wholesalers and distributors, or sold directly to shops, managing to create, in just a few years, a portfolio of more than 3,000 customers. Indeed, market demand has made *Valentín Ramos* adapt and offer an even wider range of watches, which has resulted in having more than 3,500 different lines. Such a variety of products becomes a strong advantage for the brand but it does not reach the customer, as there are a large number of brands side by side in jewellery stores, which means that the stores will be unlikely to display more than 10% of the total range of *Valentín Ramos* watches.

This situation together with the ability to project a different product image and the wooden presentation case, gave the company the idea of building a franchise in exclusive company outlets, with distinctive *merchandising*, where watches are not displayed in the store windows as they are in most jewellers, but displayed in such a way that the general public can try them on, touch or try the weight of the product, etc., with the guarantee of a security system for the shop owner, as displays are secured by a steel wire. At the same time, the differentiation of the brand was completed by the unique and different design of the sales outlet, which had a pine (wood) décor.

The pilot franchise opened up in the centre of Seville in 1995, so that results and the future potential of this new form of distribution could be evaluated. It was a success straightaway. After the trial year in 1996, a further ten stores were opened and sustained growth continued in following years. At the start of the year 2001, the number of franchised outlets had risen to 73, distributed throughout nearly the whole of Spain.

The franchise concession was completed with the opening of its own stores, the first of which opened in 1998, and although it initially enjoyed a considerable development rate, at the beginning of 2001 it settled at around a dozen stores, centred on Andalusia and “la Ruta de la Plata” (“Silver Road”).

We did not have to wait too long to see the brand expanding internationally based on a market survey carried out with tourists who were visiting Spain as well in the success of its products marketed via foreign distributors, in countries as disparate as France, Israel, United States, Morocco or China. The first franchise outside Spain was opened in 1998 in the Algarve in Portugal, due primarily to its proximity to the company's head office, situated in Niebla (Huelva).

The downturn and the subsequent fall in sales have mainly hit the franchise network. To escape the crisis, *Valentín Ramos* has expanded the range of products that it sells. The company has revised its marketing strategy too, broadening and restructuring its distribution channels.

KEY WORDS: strategy, growth, franchising.

Antecedentes

Valentín Ramos Goldring S.L.¹, única franquicia europea del sector relojero, y una de las primeras 25 primeras empresas que operan en España por número de establecimientos franquiciados y facturación, según los datos de la consultora Tormo & Asociados, constituye un caso singular de desarrollo empresarial en el suroeste andaluz. Su sede central se encuentra situada en Niebla, histórica capital del reino taifa árabe del mismo nombre que, tras la Reconquista, pasó a llamarse El Condado de Niebla, y más tarde simplemente El Condado, tras la pérdida de protagonismo de esta localidad a favor de otras de la misma comarca, como La Palma del Condado o Bollullos Par del Condado. Se trata de una zona históricamente deprimida, que ha basado su economía en el cultivo cerealístico y vitícola, acompañada de una ganadería extensiva, y, últimamente, en el desarrollo de una agricultura intensiva de invernadero, centrada en el monocultivo de la fresa.

Los orígenes de la empresa

Ya desde su juventud, su fundador, Valentín Ramos Sánchez, natural de Niebla, hizo gala de su espíritu inquieto e innovador, adoptando las ideas recogidas durante sus estancias en otras zonas de España cuando realizó el servicio militar. Su primer reflejo tuvo lugar cuando se hizo cargo de la pequeña tienda familiar de comestibles situada en su pueblo natal. En 1968, con tan sólo 21 años, decidió adquirir un solar en pleno centro de la localidad, de 4.500 habitantes, y construir un edificio de cinco plantas, con el objetivo de abrir un gran centro comercial, el primero de toda la provincia. Las críticas que despertó tal decisión fueron acalladas cuando se convirtió en el Centro Comercial de toda la comarca, donde los clientes, atendidos por 20 empleados, podían comprar cualquier tipo de producto, desde la alimentación básica hasta las últimas novedades en electrodomésticos o en moda, llevando a Niebla a ser el foco comercial de la zona.

Años después, en un viaje realizado a Alemania en 1977, tras entrar en contacto con los directivos de la empresa Goldring, dedicada a la venta de bolígrafos de sello, Valentín Ramos se decidió a emprender la actividad de distribución en España de estos artículos, alcanzando en poco tiempo un gran éxito en base a la diferenciación de los mismos. Diferenciación que trató de acentuar comercializándolos acompañados de un reloj, y presentados en un estuche de madera, que a partir de entonces será característico de la enseña. Con el paso del tiempo, los

relojes fueron adquiriendo cada vez más protagonismo, convirtiéndose en el producto estrella de la empresa, debido a su original diseño y atractiva presentación. Relojes que, en un principio, se basaron exclusivamente en materiales naturales como la madera, el corcho, el mármol o el hueso, asomándose, ya en esta época, a las tendencias de los consumidores de los países desarrollados, que aspiran a un acercamiento a la naturaleza, sumándose a los pioneros que reconocieron el valor de lo “verde”.

El éxito de su estrategia de diferenciación le llevó, en 1986, a crear su propia marca de relojes *Valentín Ramos* con sus propios diseños, justo a tiempo para unirse a los nuevos fabricantes que revolucionan el sector de la relojería, cuando el reloj pasa de ser un producto técnicamente complejo que requiere del apoyo de expertos relojeros, convirtiéndose en un complemento, debiendo producirse y distribuirse como tal.

Cambios en el sector relojero

La primera constancia histórica sobre un reloj mecánico, que supone un importante avance sobre los más tradicionales relojes de sol o de arena, data del año 1360, cuando el rey Carlos V de Francia encarga al artífice alemán Henry De Vick que instale un reloj en la torre del Palacio Real de París, aún cuando se tienen noticias sobre un reloj de agua construido en China hacia 1086. Su posterior desarrollo se orientó a reducir su tamaño, lo que se logró fundamentalmente con la aparición, hacia 1500, del mecanismo de resorte en sustitución de las tradicionales pesas, y a mejorar su precisión, necesidad apremiante para conocer la longitud en los viajes marítimos de la época de los descubrimientos.

Se llega así, a comienzos del siglo XIX, a la obtención de pequeños relojes que, en un principio, no se colocan en la muñeca, sino en el bolsillo, aún cuando también se pueden encontrar algunos como elementos decorativos insertados en brazaletes o pulseras. No será hasta finales de dicho siglo cuando nace el reloj de pulsera fabricado en serie, comenzando con la producción, por Girad-Perregaux, de una serie para los oficiales de la Marina Imperial alemana, por encargo del emperador Guillermo II. En cualquier caso, estas referencias históricas acerca del nacimiento del reloj de pulsera no nos deben dejar olvidar la leyenda existente acerca de su invención. Esta habla de una institutriz que se ató con una cinta a la muñeca el reloj colgante que llevaba, para evitar que golpeará al niño que cuidaba cuando se inclinaba sobre su cuna.

Nace de esta forma la industria de los relojes de pulsera, dominada por la realización de aparatos cada vez más precisos y por la estética de los mismos, dando preferencia a la elegancia y reducido peso, buscando el reloj

¹ Los autores desean agradecer a los directivos y trabajadores de Valentín Ramos Goldring la inestimable

extraplano. Su historia no está exenta de avances técnicos, que le permiten incorporar mecanismos como el cronógrafo con escalas especiales, los calendarios o las alarmas, así como por la aparición del modelo automático de pulsar en 1923, patentado por el relojero inglés John Hardwod. Este periodo estará dominado por la industria relojera suiza, que en los años sesenta ha captado la mitad del mercado relojero mundial, y cuya principal preocupación la constituye la escasez de mano de obra cualificada.

Un avance técnico más trascendente para la industria ocurre cuando, en 1969, Seiko desarrolla el primer reloj de pulsera con movimiento de cuarzo. Al mismo tiempo aparece, desarrollado por la industria helvética, el reloj con pantalla digital.

Estos cambios serán aplicados rápidamente por la industria relojera japonesa y de Hong-Kong, que inundan el mercado con relojes de cuarzo y cristal líquido, nuevos, precisos, originales y, sobre todo, baratos, desplazando a los tradicionales y caros productos suizos. De este modo, la industria relojera helvética se ve superada por la nueva tecnología de cuarzo, en cuyo futuro comercial no creían, como podemos comprobar por el testimonio de George Delessert, Director de Patek Philippe, una de las principales empresas, cuando afirma que “entre los millones de individuos que pueblan el mundo pocos llevarán relojes de cuarzo... El reloj mecánico es la base segura sobre la que se basarán nuestras empresas”.

Esta falta de visión de futuro llevó, en los años setenta, al hundimiento de la tradicional industria relojera suiza. El punto álgido se produce en 1979, cuando las empresas japonesas lanzan al mercado modelos de maquinaria más sencilla y que superan a los relojes suizos en diseño, como es el caso del Delirium, el reloj de pulsera más plano del mundo.

A principios de la década de los ochenta, en lo peor de la crisis, llegará el renacimiento de la industria relojera suiza de la mano de la Swiss Corporations for Microelectronics and Watching Industries, más conocida como SMH Group, fundada en 1983, por Nick Hayek a partir de la adquisición y fusión de las firmas Asuag y Ssih. Ese mismo año lanzará un nuevo concepto, el reloj de plástico Swacht, cuyo nombre deriva de Second Watch, con numerosas innovaciones tecnológicas y que pretende combinar una alta calidad con un precio bajo. Sus características resultan excelentes: se trata de un reloj analógico de cuarzo, resistente al agua, con gran resistencia a los golpes y completa fiabilidad. Sin embargo, sus primeras colecciones no alcanzaron el nivel de ventas previsto. El éxito no llegará hasta la introducción de diseños provocativos e innovadores. Desde entonces, Swacht se ha convertido en el reloj de pulsera de más éxito en todo el mundo, con unas ventas de más de 10 millones de unidades al año, incorporando nuevos diseños y materiales, como el hierro y el acero, lo que

colaboración prestada para la realización de este caso.

ha llevado a Swacht Group a ser la mayor y más dinámica empresa en el sector relojero mundial. El secreto de esta marca radica en su adaptación a las demandas de los consumidores, permitiendo que se “pueda cambiar de Swacht como de camisa” y, en definitiva, por lograr convertir el reloj en un complemento.

La franquicia *Valentín Ramos*

Valentín Ramos se suma a la revolución que supone esta segunda reconfiguración del producto, apostando por relojes de reducido precio, con más del 80% de su gama entre los 18 y los 33 euros, y una extensa línea de productos que comprende relojes clásicos, de aluminio, de titanio, de acero, antialérgicos, diseños exclusivos, ediciones limitadas, brazaletes, llaveros, anillos, cronógrafos, despertadores, relojes de cocina, gigantes, etc. Todos ellos diseñados por un equipo que acude periódicamente a certámenes de moda, pasarelas, ferias de complementos, visitas a Suiza, ... a fin de estudiar la posible evolución del reloj y de la moda, de la que éste tiende a ser un elemento más.

Ya en el inicio de su actividad comercializadora de relojes, *Valentín Ramos* opera, bien a través de mayoristas y distribuidores, o vendiendo a las tiendas directamente, alcanzando, en pocos años, a tener una cartera de más de 3.000 clientes. Por otra parte, la demanda del mercado provoca la adaptación de *Valentín Ramos* hacia una oferta de relojes cada vez más amplia, con lo que llega a tener más de 3.500 referencias diferentes. Tal variedad de productos se convierte en uno de los puntos fuertes de la enseña, que, sin embargo, no puede trasladar al cliente, ya que en las relojerías conviven un gran número de marcas, por lo que éstas difícilmente tendrán expuesta más del 10% del total de la gama de relojes *Valentín Ramos*.

Esta situación, junto a la posibilidad de realzar la imagen diferente del producto y de la caja de madera que constituye su envase, le lleva a la idea de constituirse como franquicia en establecimientos exclusivos de la firma, con un *merchandising* distintivo, donde los relojes no se encuentran avitrinados, como en la mayoría de las relojerías, sino expuestos de forma que el público puede probárselos, tocar y sopesar el producto, etc... con la garantía para el encargado de la tienda de su sistema de seguridad, al estar sujetos a los expositores a través de un hilo de acero. Al mismo tiempo, la diferenciación de la enseña se completa con un diseño único y diferente del establecimiento, forrado y decorado con madera de pino.

La franquicia piloto se abrió en el centro de Sevilla en 1995, a fin de estudiar los resultados y posibilidades de futuro de esta nueva forma de distribución. El éxito fue inmediato, ya que tras el año de prueba, en 1996 se inauguran 10 tiendas, y la expansión continuó de forma sostenida en los siguientes años, llegando a contar con

73 establecimientos franquiciados, a inicios del año 2001, repartidos por prácticamente toda la geografía nacional.

La razón de esta rápida expansión de la franquicia se puede encontrar, por una parte, en que se asocia a un sistema de distribución que está viviendo un verdadero *boom* en España en los últimos tiempos. Así, incluso en un año de crisis económica como el 2002, el número de redes de franquicia ha aumentado en un 17%, de acuerdo con la consultora Tormo & Asociados, mientras que el número de establecimientos franquiciados se ha incrementado en un 11'25% y la inversión ha experimentado un crecimiento del 11'58% sobre la realizada en el 2001. Y por otra, en la fórmula de venta que representa *Valentín Ramos*, que no consiste más que en vender relojes de calidad media para un público fundamentalmente joven, con precios moderados y gran variedad de diseños, a través de pequeñas tiendas diferenciadas, ubicadas en zonas comerciales de moda, donde sus relojes se ofrecen como complemento a la ropa que comercializan las marcas más populares y juveniles, que sirven de polo de atracción para los clientes.

Pero, y también es muy importante para entender su éxito, se trata de una fórmula de franquicia con escasísimas exigencias económicas. Así, al franquiciado sólo se le requiere la aportación de un local, propio o alquilado, con una superficie de entre 15 y 60 metros cuadrados, y un pago inicial de 3.000 euros en concepto de cesión y uso de los derechos de imagen y marca, a lo que ha de añadirse un primer pedido de los artículos que han de estar expuestos en el local, cuyo importe dependerá de la superficie de exposición, pero que suele rondar los 15.000 euros. Sin embargo, *Valentín Ramos* amuebla y decora completamente el establecimiento, forrando todas sus paredes de madera, sin que suponga ningún gasto para el franquiciado, e imparte a éste un curso de tres días en su sede central, no sólo de forma totalmente gratuita, sino también costeándole la estancia y las dietas. Por último, tampoco existe ninguna exigencia de royalties de funcionamiento ni de publicidad.

Estas mínimas exigencias económicas hacen muy atractiva la puesta en marcha de un local de la enseña *Valentín Ramos*, pero también, en ocasiones, atrae a franquiciados interesados tan sólo por el bajo riesgo que supone, y sin el espíritu emprendedor que toda aventura empresarial requiere. Resulta evidente, por otra parte, que la reducida inversión y riesgo económico que conlleva, al tener tanto un plazo de recuperación como un umbral de rentabilidad muy reducidos, tampoco estimula el interés por la buena marcha del negocio.

La concesión de franquicias se completó con la apertura de tiendas propias, la primera de las cuales se inauguró en 1998, y si bien tomó en un principio también un importante ritmo de desarrollo, a partir del año 2001 se estabilizó en alrededor de una docena de tiendas, centradas en Andalucía y la Ruta de La Plata.

No hubo que esperar mucho tiempo para ver la expansión internacional de la enseña, basada en un sondeo de mercado realizado a los turistas que visitaban España, así como en el éxito de sus productos comercializados a través de distribuidores foráneos, en países tan dispares como Francia, Israel, Estados Unidos, Marruecos o China. La primera franquicia exterior se inauguró en 1998 en el Algarve portugués, debido fundamentalmente a su cercanía con la ubicación de la sede central de la empresa, radicada en Niebla. A partir de este establecimiento surgieron nuevos franquiciados en Lisboa y otras ciudades portuguesas, llegando a contar con seis franquicias en el país vecino en el 2002. El segundo mercado que ha visto surgir la presencia de *Valentín Ramos* ha sido Francia, donde tras la implantación de una tienda en La Rochelle y la participación de la enseña en el Salón de la Franquicia de París 2000, se inauguraron tres tiendas franquiciadas. Otros establecimientos franquiciados se han establecido en Holanda, Grecia y, últimamente, en Italia.

La evolución de la empresa le ha llevado a una diversificación de los canales de distribución, de forma que ninguno de ellos llega a suponer más de la mitad de las ventas sobre el total, siendo, en el ejercicio 2002, la distribución de las ventas de la central, la expresada en la Tabla I.

Canal de distribución	% sobre las ventas totales
Tiendas propias	25'73%
Franquicias	44'27%
Minoristas	16'69%
Mayoristas	7'82%
Exportación a la Unión Europea	4'13%
Exportación fuera de la Unión Europea	1'36%
Total	100'00%

Tabla I. Distribución de las ventas por canal.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Valentín Ramos Goldring.

Este proceso de expansión, que le lleva a alcanzar unas ventas de la enseña de 6.356.344 euros en el año 2002, ha originado importantes cambios en la organización de la empresa, exigidos por su evolución desde simple distribuidora a convertirse en una central de servicios para sus franquiciados, además de poseer su propia cadena de tiendas. Estas nuevas actividades, así como la necesidad de apoyar la imagen de marca del producto y de mejora continua del merchandising de los establecimientos e, incluso, su actividad como diseñadora y decoradora de los nuevos establecimientos, han generado un paralelo incremento de su plantilla, que, en diciembre de 2003, constaba de 80 empleados.

Actividad	Empleados
Averías	4
Envasado	2
Almacén	10
Administración	15
Carpintería	5
Tiendas	44
Total	80

Tabla II. Empleados de Valentín Ramos en diciembre de 2003.

FUENTE: Valentín Ramos Goldring.

Sin embargo, el desarrollo de la organización no le ha llevado todavía a la formalización de su estructura organizativa. De ahí que, ante el requerimiento a los directivos de la empresa de una exposición de dicha estructura, surjan diversas propuestas de organigramas organizativos, como las expresadas en el gráfico I (páginas 11 y 12).

Funcionamiento operativo

El importante número de tiendas, propias y franquiciadas, que venden exclusivamente productos de la firma y que, por tanto, dependen totalmente de la central para su abastecimiento, obligó a *Valentín Ramos* a perfeccionar su sistema logístico. Este proceso se inicia con el pedido a sus proveedores, fundamentalmente cuatro empresas situadas en Hong Kong. Estas factorías le surten componentes, que se ensamblan en la central, o bien relojes ya terminados, sobre modelos de diseño propio *Valentín Ramos*. En este último caso, el tiempo de espera hasta la recepción del pedido se eleva a dos meses.

Los artículos recepcionados se catalogan y se disponen en el almacén de forma correlativa a su número de referencia asignado. Esto agiliza su búsqueda en el momento de cumplimentar los pedidos de los franquiciadores o distribuidores.

Es en la logística de salida donde *Valentín Ramos* tiene uno de sus puntos fuertes, ya que la organización del almacén y el sistema de envío, a través de una empresa de paquetería rápida, le permite servir al canal de venta en un plazo de 24 horas, y sin cargo alguno para el solicitante del pedido si éste supera los 300 euros. Ello, sin embargo, con un coste que *Valentín Ramos* considera necesario reducir en un futuro próximo.

La bondad de este sistema se verifica en la época de mayor demanda, como el mes septiembre, cuando, tras la Feria Intergifts de Papelería y Regalo, que anualmente se celebra en Madrid, se produce una multiplicación de los pedidos procedentes de distribuidores y mayoristas, que hacen acopio de artículos para la temporada entrante

y la época navideña, y en este último periodo, cuando las solicitudes de los franquiciados y tiendas a las que surte directamente, elevan las habituales 20 a 30 expediciones diarias desde el almacén hasta movimientos superiores a las 50 salidas por día.

En cuanto a la política de comunicación, ya hemos mencionado que *Valentín Ramos* no exige a los franquiciados ningún canon publicitario ni ninguna otra obligación en concepto de publicidad, siendo estos gastos facultativos para ambas partes. Tan sólo se requiere a los franquiciados que asuman en su zona de exclusividad las acciones, actividades y costes que conlleven las promociones que la franquicia establezca para la cadena.

En todo caso, el contrato de franquicia sí establece una distribución del esfuerzo publicitario, correspondiendo a la central franquiciadora la publicidad de marca en el ámbito nacional, mientras que la parte franquiciada será la encargada de realizar la publicidad local. En este último caso, el franquiciado deberá contar con el consentimiento expreso del franquiciador para poder realizar cualquier tipo de publicidad, a fin de garantizar la necesaria homogeneidad en la imagen de la enseña.

Sin embargo, esto no quiere decir que *Valentín Ramos* no se aperciba de la importancia del esfuerzo publicitario, lo que podemos comprobar por la evolución del gasto en concepto de *publicidad, propaganda y relaciones públicas*.

EJERCICIO	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ingresos de explotación ¹ (€)	1.530.831	1.847.493	2.681.945	3.047.737	2.299.792	2.664.493
Gasto publicitario (€)	102.228	122.947	145.671	86.046	35.657	136.924
% sobre facturación	6'68%	6'65%	5'43%	2'82%	1'55%	5'14%

Tabla III. Evolución del esfuerzo publicitario de Valentín Ramos en el periodo 1997-2002.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos contables de Valentín Ramos Goldring.

¹ Excluyendo las subvenciones a la explotación.

Evidenciando que el esfuerzo publicitario suele superar la cota del 5% de las ventas, salvo los años 2000 y 2001, cuando la crisis del sector afectó más duramente a la empresa, llegando a más del 6'6% en los ejercicios 1997 y 1998. Y ello, sin tomar en consideración otros gastos que no podemos delimitar a partir del análisis contable, pero que también se deben englobar dentro del gasto publicitario, como son los descuentos por promociones o el gasto de personal del Departamento de Marketing.

Este esfuerzo publicitario se materializa en campañas nacionales de apoyo a la imagen de marca, con campañas desplegadas, tanto en los medios escritos como en televisión, en las fechas en que se concentran las compras de relojes, como el periodo navideño.

Hay que hacer notar la importancia, cada vez mayor, que otorga la dirección de *Valentín Ramos* a la política de comunicación, que cobra cada vez más significación en un sector que está experimentando importantes

transformaciones, y en el que, si bien no con su misma fórmula de distribución y venta, sí que existe una enorme concurrencia de productos de diferentes firmas, por lo que resulta fundamental la notoriedad de marca y la plena identificación del producto con la misma. Respecto a este punto, es de resaltar las carencias que todavía presenta *Valentín Ramos*, de acuerdo con el informe de Tormo & Asociados, cuyas Conclusiones y Valoración sobre la enseña señalan que, “Por lo que se refiere al reconocimiento de marca, (...) todavía hay público que no la encuadra (a *Valentín Ramos*) dentro del sector al que pertenece ni la actividad que desarrolla.”

El sector del reloj en España

El sector español de la relojería, con un volumen de facturación que, en el año 2002, alcanzó los 598 millones de euros, de acuerdo con el informe que ha elaborado la consultora DBK, no ha escapado a las profundas transformaciones que, en los últimos treinta años, ha vivido el sector a nivel mundial. Entre éstas, ha de señalarse el progresivo proceso de concentración que está experimentando, de forma que, a pesar de contar con 200 empresas, con un volumen medio de facturación anual por firma, por tanto, de apenas 2'99 millones de euros, la cuota de mercado que abarcan las cinco primeras alcanza el 46'6%, según el citado informe.

Por otra parte, se trata cada vez más de filiales de empresas foráneas, que importan los relojes que comercializan en España, pauta de actuación que también están siguiendo cada vez más las empresas de capital hispano, sustituyendo la compra en el exterior de componentes que utilizaban en la fabricación de relojes, por la adquisición de piezas ya terminadas, de forma que la actividad manufacturera tiene cada vez menor importancia en nuestro país.

En todo caso, pueden seguir identificándose varios segmentos muy diferenciados. Así, dentro de los **relojes de pulsera**, se distingue tradicionalmente entre la llamada *alta relojería*, formada por los relojes de oro y chapados, del *resto de relojes de pulsera*, entre los que nos encontramos los manuales, automáticos, de bolsillo, analógicos-digitales, digitales y analógicos de cuarzo, que constituyen la mayor parte del mercado.

Por otra parte está el segmento de la llamada **relojería gruesa**, entre los que se encuentran los relojes despertadores, los de mesa o los de pared.

La crisis del sector en los últimos años

Tras experimentar en el segundo lustro de los noventa, con la excepción del año 1996, varios ejercicios con crecimientos cercanos al 15%, a partir de 1999 se registró una fuerte desaceleración en el ritmo de crecimiento del mercado, con una tasa del 7'6% de incremento de las ventas en 1999, que se redujo al 3'8% en el año 2000, para llegar al estancamiento en los ejercicios 2001 y 2002, con unos crecimientos de tan sólo el 1'9% y el 1'7% anuales.

CONCEPTO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas	352.764	401.807	391.860	449.207	516.589	555.849	576.972	588.000	598.000
Incr. Ventas	-	13'9%	-2'5%	14'6%	15%	7'6%	3'8%	1'9%	1'7%
Importaciones	307.358	341.900	345.800	413.000	505.300	541.500	546.500	559.600	535.500
Incr. Import	-	11'24%	1'14%	19'43%	22'35%	7'16%	0'92%	2'40%	-4'31%
% Import./Ventas	87'13%	85'09%	88'25%	91'94%	97'81%	97'42%	94'72%	95'17%	89'55%
Exportaciones	64.194	62.400	78.100	96.600	119.900	126.600	154.400	155.600	166.500
Incr. Export.	-	-2'79%	25'16%	23'69%	24'12%	5'59%	21'96%	0'78%	7'01%
Tasa de cobertura	20'89%	18'25%	22'59%	23'39%	23'73%	23'38%	28'25%	27'81%	31'09%

Tabla III. Evolución de las ventas, importaciones y exportaciones del sector relojero en España (datos en miles de euros).

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo (Ministerio de Economía), del informe DBK sobre el sector relojero y de publicaciones del Grupo NEXO.

Esta crisis del sector se refleja también en el descenso del incremento de las importaciones, que llegan a decrecer en el año 2002, y aquí conviene recordar que la mayor parte del mercado está copado por relojes fabricados en el exterior. Estas cifras contrastan con el mayor incremento de las unidades importadas, del 13'5% en este periodo, provenientes, en su mayor parte, de los países de Extremo Oriente, sobre todo China, Hong Kong y Japón. Así sólo de China procede el 83% del total de relojes importados en este último año, porcentaje que se eleva a más del 90% si le sumamos los otros dos países citados.

Este movimiento de las importaciones hacia la reducción del precio medio del reloj importado, que trae como consecuencia el incremento de las importaciones de manufacturas de los países asiáticos, con costes de producción más bajos, reflejan la retirada del consumidor del sector de la alta relojería, y la compra en su lugar de relojes más baratos y de peor calidad, de relojes "más comerciales", en los términos del sector.

La crisis se ha manifestado también en el ámbito de la fabricación nacional de relojes, donde el estancamiento interno de las ventas ha llevado a una caída de la producción.

Entre las razones que el sector relojero considera explicativas de esta crisis, se encuentran las siguientes:

- En un principio, la moderación del crecimiento del sector se inició como un efecto agotamiento de la demanda tras dos años creciendo a tasas cercanas al 15% anual.

- A partir del segundo semestre del 2000, se empezó a sentir la crisis económica, con la disminución del consumo final. A ello se suman la reducción de la capacidad adquisitiva, motivada por la inflación generada con la llegada del euro y el *efecto redondeo*, sobre todo en los productos básicos, y el elevado endeudamiento en que han caído las familias españolas, sobre todo por el fuerte incremento del precio de la vivienda. Todo ello resta capacidad de compra para un producto como el reloj que, en términos generales, se considera un artículo de lujo.
- Una tercera causa se encuentra en la entrada de otros productos en el mercado del regalo que han atraído más al comprador, dejando al reloj en el olvido, lo que afecta en buena medida a un producto del que más del 50% de sus compras se destina para regalar. Entre estos productos sustitutos se pueden situar los teléfonos móviles, las cámaras fotográficas digitales, los juegos de ordenador, los viajes, la bisutería de moda, ...
- La cada vez mayor presencia de la indicación horaria en la mayoría de los aparatos eléctricos de uso cotidiano, como el ordenador, la cocina o, fundamentalmente, el teléfono móvil.
- Por último, el descenso del turismo, motivada por la crisis económica y las incertidumbres políticas internacionales, también ha tenido su reflejo en el acusado descenso de las ventas en las áreas turísticas.

Al lado de estas motivaciones derivadas de la coyuntura económica, se consideran otros factores que coadyuvan a la crisis del sector, como son:

- la entrada en el sector de las cadenas de tiendas de moda y complementos, que actualmente están vendiendo sus propias líneas de relojes;
- el auge de las falsificaciones vendidas a través de Internet;
- la competencia de entidades financieras, que aprovechan su red comercial para la venta de joyas, relojes y otros productos a su base de clientes.

Para hacer frente a esta situación, que coloca en una preocupante situación a muchas de las empresas actualmente presentes en el sector, éstas han tenido que reaccionar con acciones tendentes a asegurar el mantenimiento de su actividad:

- Así muchas de ellas han incrementado su inversión publicitaria, con el fin de asegurar el sostenimiento de sus volúmenes de facturación, aún a costa de la obtención de beneficios.
- Otra vertiente ha estado en la innovación, en la búsqueda de piezas que llamen la atención del cliente.
- Una tercera alternativa consiste en la búsqueda de nuevos mercados y el lanzamiento de nuevos productos.

Un ejemplo muy claro de la búsqueda de nuevos negocios la ha protagonizado Viceroy con el lanzamiento de la línea de bisutería Viceroy Fashion, apoyada en una gran campaña publicitaria a nivel nacional que, según los responsable de Munreco, la firma poseedora de la marca Viceroy, intenta atraer a jóvenes de poder adquisitivo medio, que no son compradores habituales de relojería y joyería. Y se trata de un primer paso para la firma, que está trabajando en otras líneas de bisutería ya que, según explica su director de Marketing, Juan Carlos Servera. “El objetivo es crecer y diversificarse de un modo natural, por lo que desarrollamos productos que están relacionados con nuestro canal de distribución y resultan rentables para nuestro público”.

- También se están tratando de utilizar otros canales de distribución, como la implantación de pequeños establecimientos en hoteles, centros comerciales y entidades bancarias.

Y no se considera que el actual año 2004 vaya a traer cambios positivos. Así, pese a las previsiones macroeconómicas, que aseguran que este año será el de la recuperación económica, lo cierto es que el sector no lo tiene nada claro e incluso afirma que va a ser bastante gris. De esta forma, un sondeo realizado entre joyeros y relojeros, a finales del pasado año, por NEXOTIME, una editora de publicaciones especializadas en el sector, mostraba, no sólo que no llegaba al 38% la proporción de encuestados que admitían un buen comportamiento de su negocio en los últimos meses, sino que apenas el 25% de los profesionales auguraba una mejora de la tendencia actual de sus negocios en el año entrante.

En todo caso, resulta una opinión cada vez más generalizada que la salida de la crisis, y la vuelta a las cifras de negocio anteriores a 1999, pasa por crear productos innovadores que atraigan a la clientela, por lo que sus actores consideran que habrá que seguir trabajando en un mercado que para muchos está cada vez más marcado por la moda.

En palabras Marcelino Castellanos, director general de Relojes Basel. “El cliente busca un producto que varía, que funcione más como un complemento. Se busca más la calidad y más el diseño, pero aún así no hay una tendencia definida”.

La crisis del sector y *Valentín Ramos*

Valentín Ramos no ha escapado a la crisis que ha afectado al sector en los últimos años. Así, la trayectoria ascendente de sus ventas, con incrementos de hasta un 46’8% en el año 1999, se vio truncada en el año 2001 en

que sufrieron una caída del 24'4%. Y, aunque de nuevo en el año 2002 ha retomado su senda ascendente, con un aumento del 15'6% sobre las cifras del 2001, no ha llegado a alcanzar las cifras del año 2000.

AÑO	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas(€)	1.530.831'28	1.847.493'17	2.712.117'29	3.069.275'28	2.314.146'82	2.675.151'12
Incr. Ventas	-	20'69%	46'80%	13'17%	-24'60%	15'60%

Tabla IV. Evolución de las cifra de negocios de Valentín Ramos.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos contables de Valentín Ramos Goldring.

Dicha crisis, y la subsiguiente caída de las ventas, ha golpeado fundamentalmente a la red de franquicias, que ha visto reducir sus ventas medias en un 38% entre los ejercicios de 2000 y de 2002, llevando a las ventas de muchos de ellos a niveles inferiores a su umbral de rentabilidad y provocando una reducción desde 73 a 55 en el número de establecimientos franquiciados, donde la apertura de 41 nuevas tiendas no ha compensado el cierre de 59 establecimientos.

Estas dificultades se han manifestado aún en mayor medida en la red de franquicias en el exterior, con el cierre de todas las tiendas exceptuando tres en Portugal, lo que le ha llevado a apostar, como futura fórmula de expansión en el exterior, por los acuerdos de Masterfranquicia con empresarios locales, tras haberlo desechado en un primer momento.

Para salvar la crisis, *Valentín Ramos* ha acudido a la ampliación de la gama de productos que ofrece. Así, además de relojes y de los tradicionales bolígrafos y plumas, con cuya distribución se inició la empresa, y que nunca ha dejado de comercializar, ha incorporado productos como:

- perfumes relacionados con la madera o la naturaleza (agua de madera de limón, agua de romero, agua de menta, agua de eucalipto,...);
- marroquinería de piel (carteras, llaveros, cinturones,...);
- plata de ley en gargantillas, pendientes, anillos, pulseras y colgantes;
- bisutería;
- bolsos.

Teniendo previsto iniciar en enero de 2004 la comercialización de gafas de sol.

De forma que en el ejercicio de 2002, la distribución de las ventas por cada una de estas familias de artículos, ha sido la expresada en la tabla V.

Familia de artículos	% sobre ventas totales
Relojes	84'50%
Bolígrafos y plumas	0'03%
Perfumes	0'99%
Marroquinería	0'43%
Plata y bisutería	11'42%
Bolsos	2'63%
Total	100'00%

Tabla V. Porcentaje de distribución de las ventas de Valentín Ramos por línea de productos en el año 2002.
FUENTE: Valentín Ramos Goldring.

Ha reformulado, además, su estrategia de comercialización, ampliando y reestructurando sus canales de distribución:

- Impulsando su cadena de tiendas propias, con la apertura de seis nuevos establecimientos en el año 2003, lo que supone un incremento del 50% sobre el total de tiendas propias existentes hasta el inicio de dicho año, teniendo prevista la inauguración de otros seis en el ejercicio 2004.
- Estableciendo las figuras del “corner franquicia” y del “mini punto de venta”, destinados a establecimientos de barrios, o de pueblos en los que no es viable implantar una franquicia, para que introduzcan en un espacio delimitado los productos Valentín Ramos a través de unos expositores facilitados por la central franquiciadora.
- Fomentando la constitución de los franquiciados como distribuidores de la marca en una zona previamente delimitada, a través de un *acuerdo de distribución*, y que engloba tanto a la actividad tradicional de distribución como a la gestión de los nuevos *corners franquicia* y *mini puntos de venta* anteriormente mencionados, habiéndose acogido ya ocho franquiciados a esta nueva fórmula.
- Concediendo el aplazamiento de pago en las ventas a los establecimientos minoristas no franquiciados, lo que le permitirá ampliar su base de clientes, antes limitada por la obligación de pago al contado de la mercancía entregada.
- Impulsando las ventas a dichos establecimientos minoristas a través del establecimiento de una red de agentes comerciales que abarquen todo el territorio nacional, y entre cuyas misiones fundamentales está la captación de tiendas minoristas como nuevos puntos de venta.
- Comercializando el producto a través de nuevos canales de distribución, como la venta a través de cadenas de establecimientos no tradicionales, como son las redes de gasolineras o los quioscos de prensa. Añadiendo a ello la utilización de *Young* como segunda marca para relojes de gama baja, que permite la venta de los mismos en estos nuevos canales sin que ello suponga una pérdida de imagen de la marca principal.

Un nuevo canal al que también otorga una gran importancia la dirección de *Valentín Ramos* es Internet, que la firma utiliza ya actualmente como medio de comunicación con sus clientes y franquiciados, mostrando el catálogo de artículos y, para éstos últimos, como sistema de consulta del catálogo de existencias y para la realización de pedidos. En la actualidad, la empresa se está concentrando en la elaboración de una página web que permita a los internautas diseñarse, a través de dicha página, su propio reloj que, una vez montado, se le enviaría a su domicilio.

- Acudiendo a grandes clientes, instituciones o empresas que pueden demandar los productos de la enseña para la realización de regalos, lo que viene facilitado por la posibilidad, si los pedidos son de cierta entidad, de personalizar la esfera de los relojes.

Por último, está llevando a cabo una reorganización interna, realizando en la actualidad un análisis de los procesos y actividades que conforman su cadena de valor.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES USADAS

DBK. GRUPO DATABANK. *Informe sobre el sector de relojes*. Madrid (2003).

Diario EXPANSIÓN, varios números.

Revista NEXOTIME. números 33, 34, 36 y 37. Nexo Editores S.A. Madrid (2002 y 2003).

SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO Y TURISMO. MINISTERIO DE ECONOMÍA. *Comercio exterior por capítulos*. Madrid (2003).

TORMO & ASOCIADOS. *Informe Rating sobre Valentín Ramos*. Barcelona (2003).

VALENTÍN RAMOS. *24 horas, 24 razones*. Huelva (2002).

VALENTIN RAMOS. *Datos contables 1997-2002*.

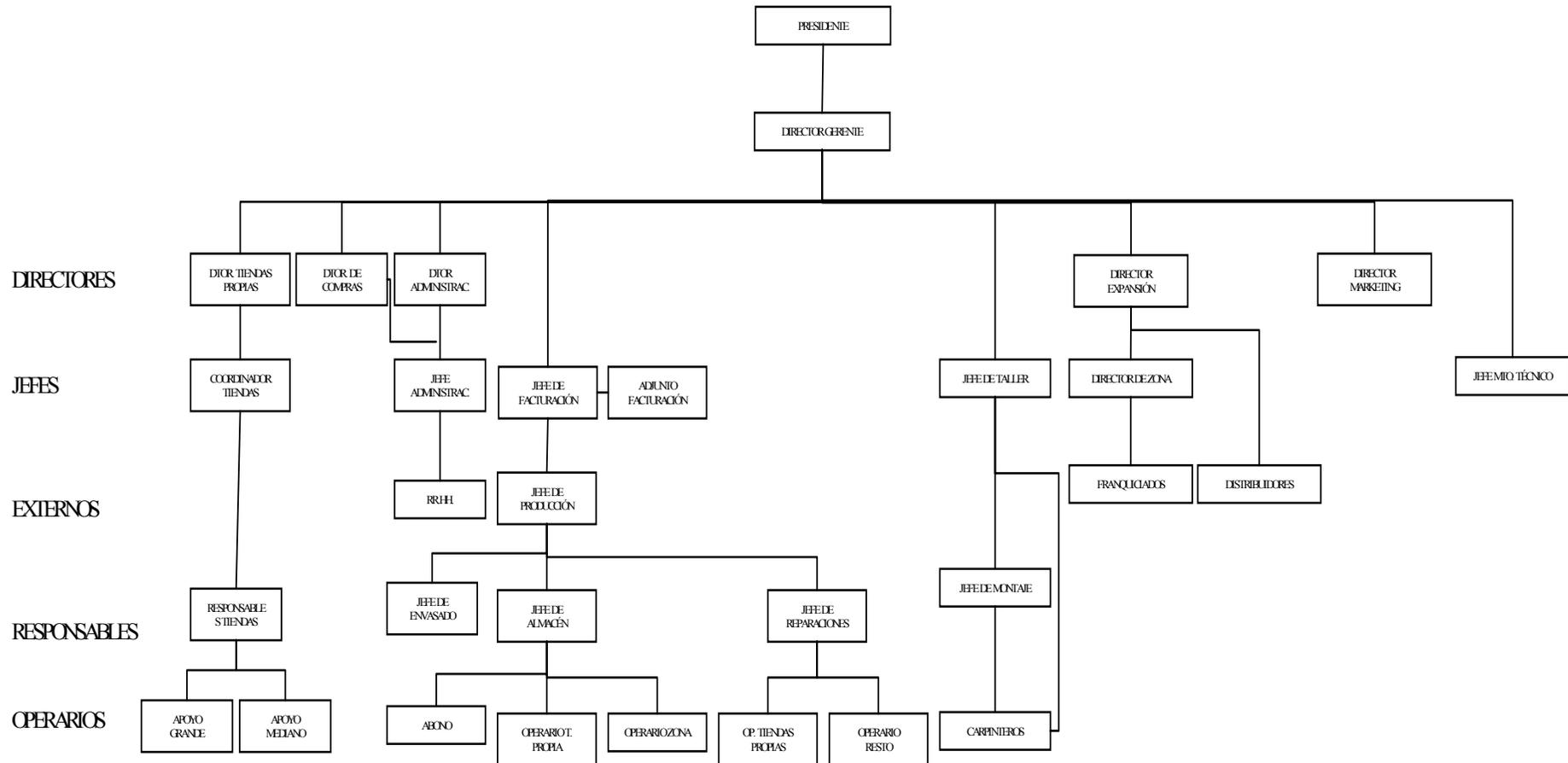
<http://www.elmundodinero.com>

<http://www.redtiendas.com>

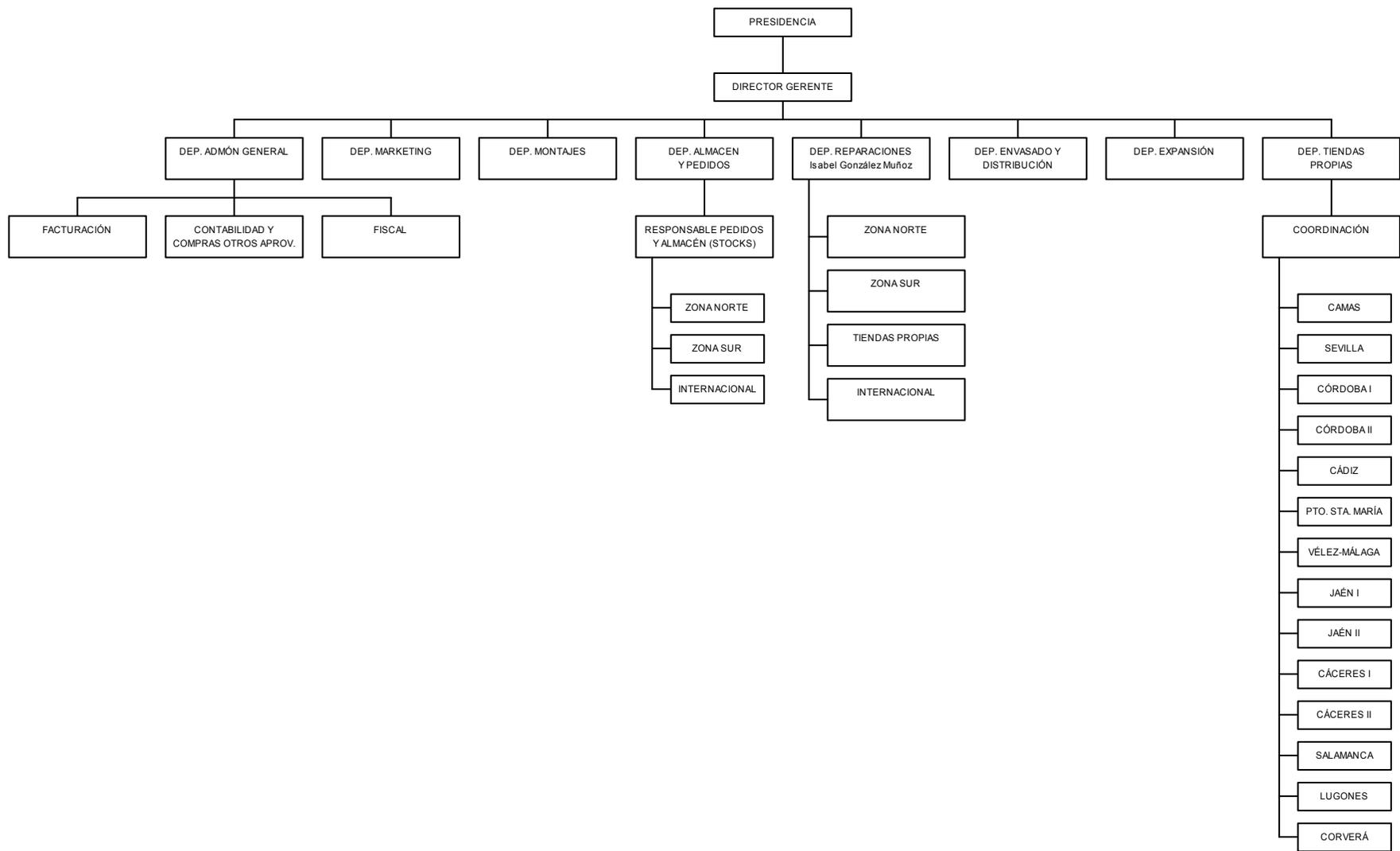
<http://www.sobrerelojes.com>

<http://www.swatch.com>

GRÁFICO I:



Esquema organizativo de *Valentín Ramos Goldring*, expresado por su Director-Gerente



Organigrama de *Valentín Ramos Goldring*, de acuerdo con su Director de Expansión.

NOTAS PARA LA DOCENCIA

SUGERENCIAS DE APLICACIÓN

Este caso está orientado a su uso en cursos de Dirección Estratégica. Está relacionado con el proceso de expansión mediante franquicias y las estrategias de crecimiento.

OBJETIVOS

1. Identificar las posibilidades de la franquicia como opción para crecimiento de las empresas
2. Reconocer los factores internos y externos que podrían afectar al éxito de una estrategia de crecimiento.
3. Identificar las posibles soluciones para una situación de crisis.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. Analice las características que definen el sector relojero español, y señale las principales amenazas y oportunidades que presenta.
2. Elabore el perfil estratégico de la empresa e identifique sus principales fortalezas y debilidades.
3. Describa los principales recursos y capacidades que posee Valentín Ramos.
4. ¿A qué retos se ha de enfrentar Valentín Ramos en un futuro próximo?
5. Comente las estrategias de crecimiento seguidas por Valentín Ramos, así como las alternativas escogidas para su materialización.
6. ¿Qué motivos y potenciales beneficios han llevado a Valentín Ramos a elegir la forma de crecimiento realizada?. ¿Qué inconvenientes presenta?
7. ¿Le parece adecuado el actual modelo organizativo de Valentín Ramos?. ¿Qué cambios realizaría?
8. Exponga los problemas fundamentales que observa en Valentín Ramos, y elabore una propuesta para solventarlos.
9. Revise las distintas estrategias de Valentín Ramos en respuesta a las actuales condiciones del sector.
10. ¿Qué modelo de expansión cree que debería seguir Valentín Ramos en el futuro?