

# CASOS DE DIGITALITZACIÓ DEL RETAIL

**Càtedra**

**Escenaris de futur Retail, Turisme i  
Serveis**

## INDEX

<b>INTRODUCCIÓ.....</b>	<b>4</b>
<b>CAS VILAVINITECA .....</b>	<b>8</b>
Botiga presencial i l'e-commerce .....	9
El Centre de Distribució .....	10
L'ERP.....	10
El nou lloc web .....	11
Les Xarxes Socials. ....	12
El mercat .....	12
<b>CAS PROJECT LOBSTER.....</b>	<b>15</b>
Primers passos.....	16
Consolidació del capital i les primeres botigues .....	17
Inici de la digitalització total de l'empresa.....	18
Estratègia empresarial .....	18
Estratègia de creixement territorial i financer .....	19
<b>CAS CULINARIUM .....</b>	<b>20</b>
Sis generacions .....	21
Tiquet mitjà .....	22
Desestacionalització de les vendes .....	22
Enviament de les comandes a domicili .....	22
Cap a la marca pròpia .....	23
<b>CAS TRETZE SHOES .....</b>	<b>24</b>
El procés de digitalització .....	25
Nous projectes:.....	27
<b>CAS BOMBONS CUDIÉ .....</b>	<b>28</b>
La producció .....	29
L'empenta digital.....	30
El mercat .....	30
<b>CAS BOHODOT.....</b>	<b>32</b>
D'empresa local, a internacional .....	34
Optimització de la seva presència en l'àmbit digital .....	35
Mirada cap al futur .....	36

<b>CAS CONCHABLANCH .....</b>	<b>37</b>
La producció .....	38
La clientela .....	39
La capacitat de creixement .....	39
<b>CAS TURRIS.....</b>	<b>41</b>
Pa artesanal.....	42
Xavier Barriga i Patxi Fernández .....	43
Transportar el producte fresc a la darrera milla des de les botigues .....	43
<b>ANNEX.....</b>	<b>45</b>

## INTRODUCCIÓ

Digitalitzar una botiga esdevé una opció indispensable i enriquidora, però de cap manera ha de ser traumàtica. Adoptar les eines que la tecnologia digital posa a l'abast facilita la consolidació dels establiments comercials al servei de la clientela presencial, a la vegada que de tota aquella que s'estima més aprofitar la compra electrònica. És veritat que la primera envelleix i la segona creix. Una manera no anorrea l'altra. Ans al contrari. Es tracta de formes complementàries de vendre, perquè en definitiva el client és el mateix; per uns motius o altres, alterna la manera de proveir-se depenent de molts criteris d'edat, gènere, preu, comoditat..., però al cap i a la fi pren una decisió de compra. L'art de vendre és el mateix en un establiment presencial que en un virtual.

Les empreses seleccionades entre una àmplia mostra representen l'empenta del retail català, que està aprofitant els recursos propis i els públics que s'han posat al servei de la innovació tecnològica per fer el salt cap a l'era digital. Aquest és el cas de Vila Viniteca, vins i productes gastronòmics d'alta gamma; de Project Lobster, ulleres; Tretze Shoes, sabata de dona *Prèmium*; Bohodot, moda femenina i peces de bany; Culinarium, utensilis de cuina i parament de la llar; Cudié, catanies i bombons; ConchaBlanch, art i artesanía, ventalls, xals de seda i joieria tèxtil; i Turris, obrador de pastisseria. Aquest recull de models de digitalització demostra el camí que està emprenent el retail català i els avenços realitzats els darrers anys. És interessant constatar la destacada presència femenina en aquests projectes de digitalització. Al sector comercial han estat pioneres, i ara també.

La pandèmia va significar un punt d'inflexió per la majoria dels que han emprès aquest camí. Totes aquestes empreses però ja havien pensat abans -i algunes s'havien avançat alguna dècada- per adoptar un nou model de negoci usant eines digitals. De fet, totes van ser pioneres en l'ús de les primeres tecnologies. La crisi les va esperonar i han trobat les condicions òptimes per desenvolupar les noves estratègies. Un altre comú denominador és la claredat que tenen respecte a la preeminència de la botiga física dins el nou engranatge. Depenent de la dimensió i de l'estadi de maduració de cadascuna, junt amb l'espai físic a peu de carrer, ubiquen la plataforma digital. Es compon de: un CRM, el cor per identificar les necessitats i aspiracions dels clients, i les tendències; un ERP actualitzat, el centre de la logística que optimitza els processos de les comandes, de les entregues, de la gestió del centre de distribució, dels comptes i factures, etc...; el lloc web per interrelacionar-se amb els clients actuals i futurs i tots els *stakeholders*; i les xarxes socials, que donen suport a la tasca de comunicació i de màrqueting.

Les experiències que presentem a través d'aquests casos palesen la il·lusió dels seus promotors d'enfrontar-se amb eines noves i distintes en l'escenari incert, però que els entusiasma.

La majoria dels casos corresponen a botiguers amb història familiar a l'esquena que s'arrisquen a avançar per aquesta nova via sabent que és l'únic recorregut possible per sobreviure i triomfar; totes elles i tots ells se senten molt còmodes en la nova posició. N'hi ha algun, com el cas de Project Lobster, en què el seu promotor ve de l'emprenedoria i ha aterrat al retail.

Aquests casos donaran llum i impuls a altres comerciants i comerciantes, els quals confirmaran que el camí a recórrer no és tan difícil com alguns es pensen.

### PARAULES CLAU

El comú denominador dels casos se sintetitza en aquestes sis icones que componen l'estructura digital de les empreses. **L'ERP** (Enterprise Resource Planning) és un software que dona suport a tot el negoci en tasques de facturació, cadena de subministrament, automatització, gestió dels recursos humans, finances i serveis; **el CRM** (Customer Relationship Management) es dedica a organitzar les tecnologies, estratègies i pràctiques comercials adreçades a la relació amb els clients; **el lloc web** és l'espai virtual a Internet, accessible des d'un domini o subdomini; **les xarxes socials** són plataformes digitals constituïdes per comunitats d'individus que es comuniquen entre si i proporcionen informació; i la **logística** és la xarxa de mitjans, infraestructures i sistemes que integren el magatzematge, el transport i l'entrega dels béns i serveis del transport a darrera milla o a través del clic & recull. Val la pena constatar que tots els casos analitzats col·loquen la botiga física (espai de venda real amb exposició de productes, aparador i serveis diversos), com a component central de la nova arquitectura empresarial. En tots els casos presentats, es reproduïx aquest quadre amb les icones utilitzades per cada empresa.

### COMUNITAT PHYGITAL



Afegim una explicació sintètica dels conceptes digitals més destacats que apareixeran en aquests casos.

**ERP:** Acrònim de "*Enterprise Resource Planning*". L'ERP és un sistema operatiu que engloba i organitza el conjunt de tots els processos de negoci centrals necessaris per operar una empresa: finances, recursos humans, fabricació, cadena de subministrament, serveis, aprovisionament i altres. En el seu nivell més bàsic, l'ERP ajuda a gestionar de manera eficient tots aquests processos en un sistema integrat.

**CRM:** CRM és l'acrònim utilitzat per a "*Customer Relationship Management*" i es refereix al conjunt de pràctiques, estratègies comercials i tecnologies centrades en la relació amb el client. Amb un sistema de CRM, les empreses de totes les mides poden mantenir-se connectades amb els clients, optimitzar els processos, millorar la rendibilitat i impulsar el creixement del negoci. El CRM permet anticipar necessitats i desitjos, optimitzar la rendibilitat, augmentar les vendes i la captació de nous clients

**E-COMMERCE:** El comerç electrònic, o *e-commerce*, fa referència a la compra i venda de béns i serveis a través d'internet, generalment en un lloc web dedicat a aquest propòsit o a través de xarxes socials

**LLOC WEB:** Un lloc web és una col·lecció de pàgines a internet que estan relacionades entre si i que comparteixen una adreça web única. És un espai virtual on la informació, el contingut i els serveis es presenten i es fan accessibles als usuaris a través d'un navegador web. Pot ser utilitzat per diversos fins, com compartir informació, vendre productes, oferir serveis o simplement entretenir

**LOGÍSTICA:** La logística és l'estudi i l'aplicació dels diferents mètodes d'organització d'una empresa, un servei o una iniciativa qualsevol, amb l'objectiu de garantir que els recursos necessaris estiguin on fan falta en el moment precís. Es tracta d'un terme d'interès especial en les àrees de distribució i transport.

**XARXES SOCIALS:** Les xarxes socials són plataformes digitals on les persones es connecten amb altres que comparteixen interessos, activitats o relacions similars, com amistat, parentiu o treball. Aquestes plataformes permeten la comunicació i l'intercanvi d'informació entre usuaris. Hi ha dos tipus principals de xarxes socials:

- *Xarxes socials horitzontals o genèriques:* Aquestes xarxes no tenen una temàtica específica i estan obertes a tota mena d'usuaris. Serveixen com a mitjà de comunicació, font d'informació i entreteniment. Exemples coneguts són Facebook i Twitter.
- *Xarxes socials verticals:* Aquestes xarxes uneixen persones amb interessos específics en comú, com la música, els passatems o l'esport. Dins d'aquest grup, hi ha xarxes socials verticals professionals, com LinkedIn, enfocada a l'àrea d'oportunitats laborals. (CONCEPTO)

**WEB SEMÀNTICA:** Un lloc web capaç d'interpretar el context de la informació i no només el seu significat literal, ajudant a l'usuari en la seva cerca de productes i informació interpretant i avançant-se a les seves necessitats.

**SEO:** Acrònim de "*Search Engine Optimization*". El posicionament SEO és el conjunt d'accions i tècniques que s'emprenen per millorar la visibilitat d'un lloc web dins dels resultats orgànics (resultats que no resultin de la publicitat pagada) en motors de cerca com per exemple, Google, Bing o Yahoo.

**SEM:** Acrònim de "*Search Engine Marketing*". El posicionament SEM és l'ús d'eines i estratègies pagades que ajuden a optimitzar la visibilitat i l'accessibilitat d'un lloc web mitjançant els motors de cerca, com per exemple, Google, Bing o Yahoo.

**CMS:** Acrònim de “*Content Management System*”. Un CMS És un sistema que et permeten crear, organitzar, publicar i eliminar continguts del teu lloc web de manera ràpida, senzilla, i inclús automatitzada. Una eina especialment important en una pàgina web que requereix una actualització constant, com per exemple un comerç electrònic.

**Omnicanalitat:** Una estratègia de gestió de forma que tots els canals, àrees o serveis en què es produeix una relació amb els clients funcionen coordinadament. No s’ha de confondre amb disposar de múltiples canals sinó que tots aquests estan integrats i connectats, evitant així que els canals físics –la botiga al carrer- i els digitals –web, app o xarxes socials- operin per separat.

## CAS VILAVINITECA



Quim Vila

### Introducció

Vila Viniteca disposa d'un dels ERP més potents del mercat, la qual cosa li permet controlar tots els processos des del magatzem logístic d'Esparreguera fins al domicili o restaurant dels seus clients amb pràcticament 0 errors i diligència. El seu CRM està en contacte amb els clients un a un per estar amatent a cada interès. La pàgina web és semàntica perquè interpreta fàcilment els desitjos dels clients i els hi avança les solucions. Les xarxes socials són molt actives. I la logística combina la mateixa flota amb serveis externs per arribar a tot arreu. Mai ha pensat a deixar de tenir botiga física.





El lloc web de Vila Viniteca és una del las millors plataformes *online* del bon viure i l'excel·lència gastronòmica en el panorama digital. Contra el que podria pensar-se, no ofereix només una amplíssima exhibició de productes relacionats amb els vins i els escumosos, que és la raó de ser del grup. L'oferta es complementa amb els destil·lats; els accessoris -copes, decantadors, llibres, làmines.-; una zona gourmet -pernils, conserves, olis d'oliva, vinagres, pastes, xocolata, vermutos, cerveses, sidres, refrescos.; el racó del club; i la posada al dia dels tasts i esdeveniments que es realitzen quotidianament. Dues curiositats addicionals de la pàgina web. La primera, una secció que inclou les darreres novetats amb vins exquisits i curiosos. I la segona, la venda a l'avançada, el toc del *Primeur*, la venda de vins en origen, que és la tradició de Bordeus: comprar les ampolles quan encara s'està elaborant el vi i que es rebran un cop surtin al mercat.

Quim Vila és l'ànima d'aquesta distribuïdora de vins "excepcionals" i altres productes gastronòmics, entre les més destacades d'Europa. Representa els més prestigiosos cellers del món en exclusiva i col·loca els seus productes als hotels i restaurants més reconeguts. Tercera generació de la saga, en la seva persona i en la seva gestió s'uneixen l'olfacte de l'enòleg, de l'elaborador de vins i del bodeguer, amb hectàrees de vinya pròpies; l'home que treballa per la cultura i per la bona vida; el creador de nombroses marques, com ara *El Perro Verde*, *El hombre bala* o *Venta las Vacas*; l'exportador i importador que tracta amb 350 cellers de tot el món; l'home que és capaç de disposar de més de 10.000 referències de vins i destil·lats i de més de 400 de formatges, pernils i conserves; i l'empresari que sap estar al front de tot aquest complex d'empreses i d'emprenedories, que vol deixar llegat i preservar el patrimoni familiar. Quim Vila se sent "botiguer i empresari".

Tot va començar el 1932 al "*Colmado Vila*", propietat del Joaquim Vila Consarnau venent vi i licors als restaurants de la zona. El 1993, el seu net Quim Vila s'associa amb Francesc Martí, propietari de la bodega Ca N'Estruc d'Esparreguera i obren l'establiment que actualment és el centre neuràlgic del grup. La màxima de Vila Viniteca ha estat la innovació permanent. Dos exemples. El 1997 va ser la primera empresa espanyola del sector a obrir una pàgina web, que ara acaba de renovar i passar-lo a ser un lloc web semàntic; i el 2000, va introduir la possibilitat de comprar vi a l'avançada. D'aleshores ençà, desplega una activitat social intensa creant premis i concursos, la majoria dels quals, relacionats amb la promoció del vi i de la cultura, col·labora amb els artistes més arrelats del moment, publica llibres, organitza tasts per tot el territori. L'any 2008, Vila Viniteca va crear un concurs únic: el Premi Vila Viniteca de Tast per Parelles. Es tracta d'un concurs inèdit a Espanya per la dotació econòmica i la modalitat de parelles, que se celebra de forma anual a Barcelona i Madrid alternativament. El primer premi és de 30.000 €, 7.000 € el segon i 3.000 € el tercer, a més d'altres importants regals. Una de les particularitats és que les 120 parelles concursants comparteixen la decisió amb un altre membre de l'equip. Es realitza alternativament un any a Barcelona i un altre a Madrid.

### Botiga presencial i l'e-commerce

A Vila Viniteca, la botiga presencial no es considera un negoci tancat a l'interior de les quatre parets de l'establiment: s'ha d'expandir a l'entorn immediat i molt més enllà, de manera que presencialment i virtualment es dinamitzi i retro alimenti la mateixa

experiència de compra. Vila Viniteca disposa actualment de dues tendes físiques al Born, una altra a l'Illa Diagonal, El Mostrador de Vila, a Madrid i un parell d'*outlets* a Barcelona i Madrid. Crida l'atenció aquesta darrera modalitat, oberta en plena pandèmia l'any 2020. En aquests dos espais especialitzats es poden trobar ampolles de luxe a preus accessibles, amb descomptes importants. Es tracta de peces úniques, com emparellades fora de catàleg, que reben una segona oportunitat de venda.

El procés d'innovació permanent va conduir Vila Viniteca a explorar la venda *online* com una prolongació de l'espai físic, com una simbiosi de l'art de vendre i s'ha acabat convertint en el seu estendard. A l'empresa hi treballen 300 persones, entre tots els departaments.

Hi ha quatre components fonamentals que formen la base de Vila Viniteca.

### **El Centre de Distribució**

En primer lloc, destaca el magatzem logístic situat a Esparreguera, que conté un milió d'ampolles en estoc. D'aquest punt parteixen expedicions constants amb la flota pròpia. L'empresa té equip propi a Catalunya, Madrid, Màlaga, Alacant, Galícia i País Basc. A més, totes les operacions logístiques es gestionen des de les oficines d'Esparreguera. Aquestes oficines allotgen el centre d'operacions i el de l'empresa. Vila Viniteca busca utilitzar la seva pròpia flota per al transport dels productes sempre que sigui possible, amb l'objectiu de garantir la qualitat del servei desitjada. Com que tenen clients a tot el territori espanyol, on no arriba la flota pròpia – fan servir els serveis d'agències de transport externes.

### **L'ERP**

En segon lloc, es troba el sistema ERP. Amb els milers de referències que gestionen i una clientela dispersa per tot el país, la millor manera de gestionar-ho és mitjançant la digitalització. Vila Viniteca fa servir un sistema ERP des dels inicis dels anys 2000 i l'ha anat actualitzant segons les necessitats, com en el 2009 i el 2016. Actualment, estan considerant noves opcions per adaptar-lo millor a les seves necessitats. Encara que estiguin triant opcions estàndard del mercat, posen molta importància a personalitzar algunes funcions que no estan incloses en les opcions bàsiques. Compten amb un especialista en programació a temps complet encarregat d'optimitzar els processos i les funcions de l'ERP, i no dubten a contractar equips externs quan la tasca ho requereix. Aquest sistema ERP és la columna vertebral de l'empresa, permet gestionar magatzems, comandes, entregues, devolucions, comptes, informació dels clients i ha servit de base per a l'èxit del nou projecte de l'empresa: la nova plataforma digital.

Una de les millores logístiques habilitades per l'ERP és el transport a la darrera milla. Ampliar la flota ha estat una estratègia per garantir l'entrega en un termini de 24-48 hores a les principals ciutats espanyoles i en 48-72 hores a la resta de la península, amb tarifes especials per a altres destinacions internacionals. A la península, les comandes superiors a 59,95 euros tenen enviaments gratuïts. L'empresa assegura el seguiment de les comandes i ofereix doble entrega en cas que el destinatari no estigui disponible a l'hora de l'entrega.

Per garantir la qualitat del servei i l'experiència de compra, Vila Viniteca integra una flota pròpia a Catalunya, Madrid i Málaga; a la resta dels territoris actuen amb empreses externes. La qualitat del servei no només es basa en la cura dels productes i dels transportistes, sinó també en l'eficiència. Vila Viniteca ha adquirit un programari específic per optimitzar les rutes de transport, millorant el nombre de comandes realitzables al dia i controlant completament les rutes. D'aquesta manera aconseguen una millor eficiència en el repartiment.

### El nou lloc web

La tercera, la web, la nineta dels ulls de Vila i de tot el seu equip, que, en pocs mesos, s'ha erigit en un dels llocs web més visitats del sector a Europa:

- *Hem estat treballant en la nova web durant un bon temps -diu Vila- i no l'hem obert fins que ens ha semblat que tots els elements encaixaven: les xarxes socials a través de les quals ens Inter comuniquem amb els clients; la consulta permanent a través del xat que els acompanya en temps real per qualsevol dubte; la velocitat dels moviments gràcies al buscador més potent; l'ajustament entre el banc de vins del magatzem logístic i les demandes. Tots aquests aspectes ens han permès el creixement del negoci online;*

D'altra banda la via oberta al canal B2B, on a cada client professional li apareix la seva tarifa, descomptes i condicions. Aquesta plataforma ha millorat la gestió de les comandes, ja que és el mateix client qui les entra al sistema des del seu establiment i en el moment que té la necessitat. Es redueix el factor humà, el temps i els possibles errors en transcriure les comandes.

La pàgina web la concep com un lloc on la comunitat troba fàcilment el que cerca, pot jugar i desfruitar.

La clau d'aquesta capacitat millorada és la creació d'aquesta nova plataforma B2B que simplifica significativament les operacions dels clients. Amb l'accés a tota la gamma de productes que ofereix, des de vins fins a altres licors i productes complementaris, els clients poden realitzar totes les seves compres des d'un únic proveïdor. Aquesta conveniència augmenta les vendes creuades i fidelitzen encara més els clients.

A més, la plataforma també beneficia l'equip comercial de Vila Viniteca, ja que ofereix un millor control i gestió dels comptes dels clients. Amb funcions per seguir els pagaments, analitzar el rendiment de les comandes i les compres, i amb perfils més detallats de cada client, els comercials poden oferir un servei més personalitzat i orientat a les necessitats individuals de cada client. Encara que no tots els clients optin per utilitzar la plataforma *online* per a les seves compres, la digitalització de la gamma de productes ha obert la porta perquè fins i tot els més reticents a la compra en línia tinguin l'oportunitat de conèixer tota l'oferta disponible utilitzant-la com un catàleg. Aquesta opció també crea una eina convenient pels clients que encara prefereixen la compra convencional per telèfon.

A més d'oferir avantatges, pels clients com pels comercials, la nova plataforma suposa una font molt valuosa pel departament de màrqueting. Amb la capacitat de crear una base de dades perfilada de tots els clients que l'usen, permet l'execució d'estratègies de màrqueting més avançades i personalitzades. Aquestes estratègies permeten analitzar els comportaments de compra segons les diverses característiques dels restaurants, com ara la grandària, la seva ubicació i altres factors rellevants. Això aporta una visió més profunda i precisa de les preferències dels clients i, per tant, ajuda a identificar maneres més efectives d'augmentar els ingressos de cada perfil. Per exemple, si un determinat grup de vins té un gran èxit en una àrea geogràfica específica segons el perfil del client, això obre la porta a estratègies de vendes i promocions específiques per a aquest segment.

### **Les Xarxes Socials.**

Finalment, les xarxes socials tenen un paper rellevant per complementar els altres elements de l'empresa.

Instagram és l'enfocament principal, amb més de 150.000 seguidors. Vila Viniteca ha realitzat un esforç notable per construir la imatge de la marca a través d'aquestes plataformes. Les xarxes socials es dirigeixen tant als consumidors finals com als clients professionals, i el seu objectiu principal consisteix a promocionar els productes que ven així com utilitzar-les per promocionar esdeveniments de l'empresa. L'objectiu és fer marca Vila Viniteca, compartint informació de qualitat i demostrant el seu coneixement en el món del vi i la gastronomia gourmet.

### **El mercat**

El vi és una categoria en lent declivi. S'imposa la moderació. Es redueix el nombre de bevedors habituals, sobretot entre els menors de trenta-cinc anys. Els dos darrers anys ha revifat, malgrat que hi ha pocs indicis de què la tendència general canviï. Els bodeguers i els distribuïdors cerquen -tecnològicament i a través del màrqueting omnicanal- nous sabors, noves experiències, noves aspiracions tant per atreure als joves, que és el públic més refractari, com a la clientela adulta habituada a beure. En concret, al període 2016- 2022 s'ha reduït d'una manera important el consum de vi dels menors de trenta-cinc anys a països bevedors, com ara Japó, Gran Bretanya, Estats Units, Brasil i Austràlia, segons indica *IWSR Drinks Market Analysis (2023)*.

La penetració de les noves tecnologies ha revolucionat els cellers. Permeten, per exemple, que la intel·ligència artificial predigui les qualitats del raïm, la quantitat de collita, i les indicacions pels millors tractaments per provocar els millors sabors i experiències.

El millor coneixement dels clients a través de les mètriques facilita la seva aproximació a nous productes que potencialment els hi resultaran més atractius, o que són més sostenibles i naturals. I les aplicacions al camp de la logística proporcionen l'automatització dels processos i l'apropament del producte a la darrera milla amb 0 errors.

Quatre aspectes caracteritzen el nou entorn post pandèmic. El primer, a la majoria d'aquests països, l'oportunitat de fer comandes a través d'internet ha capgirat la tendència negativa del consum els dos darrers anys. En efecte, després de l'esclat de les vendes per internet durant la pandèmia a escala mundial, tot feia preveure una davallada semblant al que ha succeït amb el comerç electrònic a la resta de sectors. En canvi, no ha estat així. Les vendes s'incrementen des de fa dos anys als principals mercats mundials. Quina és la raó? Doncs, gràcies a internet, les compres virtuals al llarg de la pandèmia han facilitat l'atansament al sector de nombrosos nous perfils de compradors gens connectats amb el vi. Han descobert les marques, s'han familiaritzat amb elles, i han deixat rastres del seu recorregut de compra. Si fins ara els compradors s'apropaven al vi a través de les visites a les botigues del ram, a els cellers, a través dels tastets i les degustacions, ara l'amplitud d'internet ha obert una finestra d'oportunitat en un mercat en declivi. El "*direct to direct*" evoca als clients les mateixes sensacions que adquirien abans amb les experiències físiques i tàctils, adaptades a cada moment de compra, i és capaç d'ampliar-les a través de qualsevol dispositiu, gràcies al suport d'intercomunicació que proporcionen les xarxes socials. El sector del vi permet obtenir unes taxes de conversió elevades.

En definitiva, l'art de vendre a través de l'*e-commerce* consisteix a aprofitar les noves tecnologies per descobrir nous productes que capturin als clients -orgànics, ecològics, naturals, per exemple-; per crear comunitats que participen activament en l'intercanvi d'experiències, juguin, s'enriqueixin amb un producte aspiracional; i per aconseguir fer-los-hi arribar el vi a casa. La cadena es fa cada cop més estreta i curta. El nou lideratge l'assumeixen les webs dels distribuïdors, com Vila Viniteca, d'ampli assortiment, de fort impacte tecnològic, amb excel·lent relació i aliança amb els cellers, els majoristes, els detallistes i el canal Horeca. Porten el producte a la taula sense intermediaris: aquest és el nou fenomen de la desintermediació.

Els productors, tant els petits i els mitjans com les grans bodegues- segueix Vila-, el que vol és conèixer on es ven el seu producte. La feina dels distribuïdors consisteix a garantir la traçabilitat del producte i cuidar la intimitat dels nostres clients. Val a dir que la tecnologia ens facilita enormement la tasca.

Els nous competidors són ara els retailers amb assortiment curt, com ara els grans de la distribució alimentària, com Lidl, o Aldi. Aquest canal augmenta la quota de mercat, gràcies a desenvolupar la marca pròpia fonamentalment en la zona dels preus barats.

El segon aspecte post pandèmic, és l'augment del canal Horeca als darrers dotze mesos, de prop el 20%, segons dades de NielsenIQ de 2023. Es tracta d'una tendència similar a la resta dels productes que manega l'hostaleria. Aquesta és una de les raons per la qual la nova web de VilaViniteca ha obert un canal exclusiu per la clientela B2B.

El tercer és el creixement també del consum *Prèmium*. Una data constada pel mateix informe. Es consumeixen cada cop més vins amb denominació d'origen. Aquests representen el 56% de les vendes globals, però el 72,3% del valor total i repunten en tots els canals Horeca, el 2,1% al darrer any, i alimentació, 1,7%, i es constata amb la proliferació de subhastes de vins peculiars i l'auge del col·leccionisme.

I el quart, el desvetllament de l'interès pels vins escumosos, els alternatius, que permet augurar l'ampliació de portafolis de productes relacionats amb el vi. El darrer any,

NielsenIQ constata un increment del 15% i un avenç en la desestacionalització del seu consum.

## CAS PROJECT LOBSTER

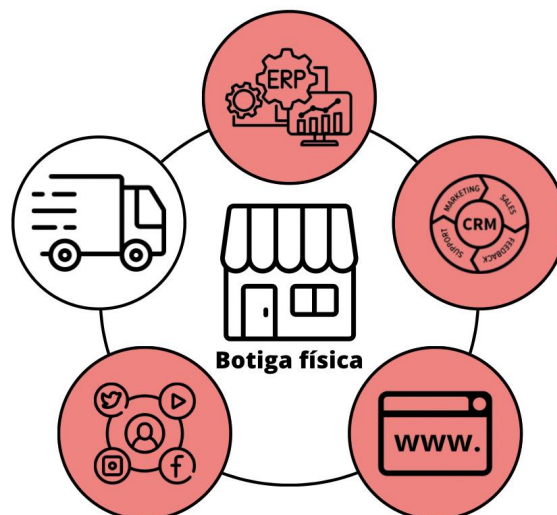


Òscar Valledor

### Introducció

Excepte la logística de transport, que la té tota externalitzada, Project Lobster disposa de la resta d'eines digitals. Un bon ERP per controlar els processos interns, gràcies al qual ha aconseguit una gestió més eficaç dels clients i proveïdors, ha reduït alhora els errors i ha millorat la qualitat de servei; l'estratègia CRM que és la responsable del fort creixement experimentat, a conseqüència de l'anàlisi detallada del negoci i l'adaptació a les necessitats i aspiracions dels clients. Es complementa amb un excel·lent treball a través de la web i de les xarxes.

La botiga física va ser el punt d'inflexió per a Project Lobster, quan es va adonar que els clients volien tocar, emprovar-se i comparar les ulleres que anaven a comprar.





Òscar Valledor va començar a estudiar ADE a la Universitat Pompeu Fabra. Durant el seu últim any de carrera, va decidir aventurar-se en un Erasmus a la ciutat de Montreal, on va ser exposat a un ecosistema empresarial molt diferent del que tenia a casa. Aquest ecosistema estava envoltat de marques digitals, marcades per l'ús eficient de la tecnologia, i era realment beneficiós per a les petites empreses tradicionals, que exploraven nous formats de connectar i arribar al consumidor final.

El 2016, va tenir l'oportunitat de participar en un programa de la UPF en col·laboració amb el Banc Santander. Aquest programa li va oferir la possibilitat d'imaginar una idea de producte i convertir-la en una empresa amb la visió i la metodologia d'una *start-up*. Òscar no va dubtar i va ingressar amb una idea que havia captat la seva atenció: una òptica en línia que venia ulleres graduades per internet, incloent-hi un sistema de prova a casa.

Un cop dins del programa, va començar a treballar en el desenvolupament d'aquesta innovadora idea per iniciar la seva pròpia empresa. Va aprendre molt i ràpidament, i en poc temps va començar a entendre la indústria òptica espanyola. Això sí, aquest aprenentatge no va ser fàcil, i no va trigar a trobar-se amb els primers obstacles, com ara la dependència que tindria la seva òptica dels intermediaris que normalment es dediquen a aquest sector, com ara dissenyadors, òptics i fabricants, que reduïen el marge de benefici. Però això no el va desanimar, perquè en poc temps va començar a veure excel·lents oportunitats, com ara l'aparent falta de digitalització del sector i la dependència de la tecnologia analògica de la majoria d'empreses competidores.

Aquesta falta d'eficiència, que resultava en una pèrdua de temps tant per l'empresa com pels clients, i que al mateix temps creaven una experiència de compra considerablement dolenta, li va obrir els ulls per veure quina seria la seva estratègia diferenciadora: tenir una òptica on l'experiència de consum sigui la seva primera prioritat, i la podria materialitzar amb la conveniència i l'eficiència que proporcionen les eines digitals.

Després de molta dedicació i treball, va aconseguir desenvolupar un conjunt d'ulleres bàsiques i atractives que van captivar el públic, i acompanyat d'un pla de negoci convincent, va guanyar el programa del Banc Sabadell, un èxit que el va portar a Silicon Valley per a una formació de deu dies, una oportunitat que va abraçar amb entusiasme. En tornar a casa, l'Òscar va llançar el seu producte i la seva empresa amb el capital inicial que va aconseguir recaptar, 40.000 €. Els inicis no van ser gens fàcils, i l'obligaren a aprendre constantment sobre la marxa, suplint la seva falta d'experiència empresarial i del món de les òptiques amb perseverança, astúcia i visió per tirar Projecte Lobster endavant.

## Primers passos

El primer pas per a l'Òscar va ser la creació de la marca, fins i tot abans de relacionar-la amb productes concrets com les ulleres. Inicialment, va seguir una estratègia per crear una comunitat de seguidors en xarxes socials interessada en disseny i arquitectura, i van anar fent-la créixer fins a arribar als deu mil seguidors a Instagram. Progressivament, van començar a incorporar continguts amb dissenys d'ulleres propis, vinculant l'estil de vida de disseny i arquitectura de la pàgina amb la creació de la nova marca.

Paral·lelament, van utilitzar els 10.000 € de finançament inicial per crear una pàgina web amb un *e-commerce*, i els altres 30.000 € per a la producció de les ulleres. La idea inicial era enfocar el negoci exclusivament en línia, així que no van gastar ni un sol cèntim en un punt de venda física; de fet, l'Òscar va operar inicialment des de casa dels seus pares.



A finals del 2017, era el moment d'engegar el negoci. La pàgina web estava llesta, els productes preparats, i era hora d'inaugurar el negoci amb la base de seguidors que havien acumulat a les xarxes socials. Durant mesos, van promocionar l'imminent llançament d'una gamma de dissenys d'ulleres, creant expectativa per garantir l'èxit del llançament. No obstant això, les dues primeres setmanes van ser catastròfiques i no van aconseguir ni una sola venda.

Malgrat tenir una gran base de seguidors que havien reaccionat molt bé als dissenys inicials, l'Òscar no entenia per què no aconseguien vendre absolutament res. Abans del llançament, fins i tot havia anticipat que podrien vendre milers d'euros al dia. Davant d'aquesta situació, va decidir analitzar el problema. Anteriorment, havia venut diverses ulleres informalment a amics i familiars, rebent feedbacks fantàstics del producte. Va adonar-se que la diferència entre aquests clients i els seus seguidors en línia era que els potencials clients en línia no tenien cap manera de tocar i provar el producte, comprovar que realment encaixava amb les seves necessitats, comprovant les diòptries, etc. Es va adonar de la necessitat urgent de generar flux de caixa i arribar físicament als clients.

### Consolidació del capital i les primeres botigues

Les solucions més ràpides que va trobar van ser les següents. La primera va ser crear un *showroom* a casa d'un amic que vivia en un pis d'estudiants a Barcelona. Van remodelar lleugerament el menjador de l'apartament i el van utilitzar temporalment per rebre clients interessats en les ulleres, generant unes vendes de 500 a 1000 € a la setmana. El segon pas va ser aparèixer amb un estand a fires i mercats els caps de setmana, els quals també van tenir èxit. Aquests experiments els van permetre comprovar unes quantes coses: que tant els productes com els seus preus eren adequats i tenien una bona recepció per part dels consumidors, però que el canal de venda que havien considerat inicialment (venda en línia) no era l'adient. Estudiant els resultats, va descobrir que només l'1% del mercat de les ulleres a Espanya era en línia, i la resta era a través de botigues físiques.

Si l'Òscar mantenia el propòsit de tenir només un negoci en línia, seria molt complicat avançar. Això els portava lluny dels objectius que havien marcat per a l'empresa.

Necessitaven canviar de rumb, però els 40.000 € inicials ja havien estat utilitzats, i no tenien els recursos econòmics per obrir un local físic més seriós. Aleshores és quan van entrar en el programa "*Lanzadera*" de Joan Roig, a València, pensat per finançar i arrancar el llançament de start-ups prometedores. El programa va ser un èxit, i a mitjan de 2018, van aconseguir 60.000 €.

El primer pas va ser obrir una botiga amb un òptic (que va requerir una inversió de 5.000 €) en un petit local al Born. No tenien grans expectatives pel local i gairebé no es van gastar diners en el remodelatge. Encara no estaven del tot decidits a comprometre's amb els punts de venda física i estaven temptejant les aigües per veure com reaccionaven els potencials clients ara que tindrien un punt de referència físic per a l'empresa. Per la seva sorpresa, el local va ser un rotund èxit i van facturar 25.000 € en aquest lloc en un sol mes, amortitzant-lo immediatament i facturant cinc vegades més del que obtenien en les fires. Es van adonar que les persones no només necessitaven provar-se les ulleres, sinó que necessitaven la comoditat de saber que hi havia un lloc físic estable on podrien passar-se qualsevol dia a qualsevol hora segons conveniència, cosa que les fires i mercats de cap de setmana no proporcionaven.

## Inici de la digitalització total de l'empresa

Amb l'obertura de la primera tenda física, el negoci estava en alça, però encara no acabava d'enlairar-se. No va ser fins que un dels antics socis de l'empresa, després de sis mesos de treball, va desenvolupar i presentar a l'Òscar un ERP per a l'empresa. Aquesta va ser la primera versió d'una eina digital amb la qual Project Lobster obriria una nova àrea de digitalització estratègica per a l'empresa.

Fins llavors, només havien treballat l'*e-commerce*, xarxes socials i SEM. Però el nou sistema ERP els permetia portar de manera digital el perfil de tots els clients, incloent-hi la seva graduació i historial de vendes, entre d'altres. Això va permetre oferir un gran servei addicional.

Aquesta base de dades conjunta facilitava enormement la gestió de la informació, tant amb els clients com amb els proveïdors, reduint dràsticament els errors i la necessitat de traslladar la informació als diferents intermediaris dins la cadena de producció.

A més, aquest cúmul de dades va permetre establir una estratègia CRM per tractar amb els clients i fer email màrqueting. També els va ajudar a recopilar informació sobre l'efectivitat de les diferents campanyes o incentius de compra, quines botigues tenien més èxit, quins dependents rendien millor, etc. Això els va permetre tenir una visió detallada i global del negoci. També van poder gestionar millor les peticions dels clients, com ara si preferien un enviament a domicili o d'una botiga a una altra, millorant així la qualitat del servei.

Segons l'Òscar, el creixement exponencial i l'èxit de Project Lobster es deu a la personalització de les seves eines digitals, especialment l'ERP, que considera com el cervell de l'empresa. Aquest ERP s'actualitza i millora constantment per assegurar que sempre s'ajusti a les necessitats actuals de l'empresa, adaptant-lo a mesura que canvien les seves necessitats i preparant-lo per a futures millores o ampliacions segons els seus objectius futurs.

## Estratègia empresarial

La fórmula final del projecte és la següent: l'empresa creix de manera física i té previst que les vendes en línia complementin el seu negoci presencial. L'objectiu és utilitzar les xarxes socials i altres mitjans en línia per atreure clients a les seves botigues o la seva pàgina web, recollir les seves dades i fidelitzar-los amb la qualitat del servei, extremadament més convenient i àgil que una òptica tradicional. L'atracció de noves visites a la web en els motors de cerca es realitza quasi exclusivament amb SEM, ja que segons l'experiència d'Òscar, el tipus de producte comercialitzat i el contingut de la pàgina web són poc compatibles amb l'optimització requerida pel posicionament SEO.

No es consideren només una òptica, sinó que també fabriquen les ulleres, no són un *marketplace* per a altres marques que exposin els seus productes. Els dissenys són propis i originals, i els vidres estan fets per ells. En altres paraules, controlen una gran part de la cadena de valor i tenen la capacitat de lliurar les comandes en 48-72 hores, un temps rècord pel sector, i amb un preu molt competitiu.

Project Lobster té visibilitat sobre el 90% dels seus clients, en part pel fet que el negoci està molt digitalitzat i ofereix incentius per recopilar les dades dels clients. A més a més, si un client requereix serveis d'òptica, està disposat a proporcionar les seves dades per establir una fitxa mèdica que pot consultar sempre que ho necessiti. Aquest enfocament ha ajudat a consolidar la base de clients de l'empresa.

L'empresa va facturar els seus primers 180.000 € el 2018, i quatre anys després, malgrat les dificultats causades per la pandèmia, van arribar als 2,2 M d'euros el 2022. La previsió és continuar amb un creixement constant, arribant als 2,5 M€ el 2023, i amb l'objectiu de 4M el 2024, segons les aspiracions de l'Òscar.

### Estratègia de creixement territorial i financer

L'estratègia de creixement és centrada únicament a l'Estat espanyol. La major part del negoci està a Barcelona, i l'expansió a altres ciutats espanyoles també és clau. No obstant això, no volen obrir botigues fora d'Espanya, ja que ja hi ha competidors forts en aquestes zones i seria molt costós enfrontar-se a ells. Tanmateix, el comerç en línia no té aquestes restriccions i els permet vendre des de qualsevol lloc.

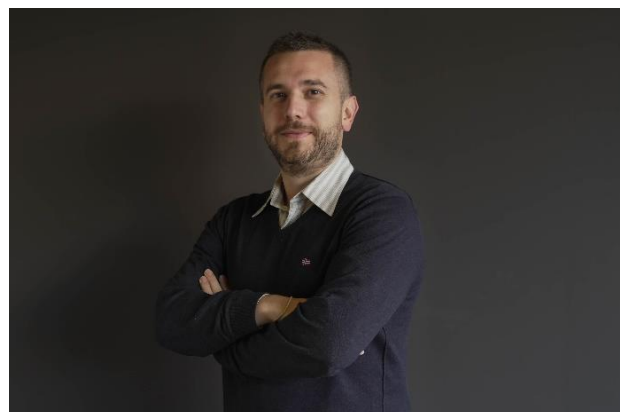
El 2023, un 10% de la facturació es desenvolupa a través de les vendes en línia, mentre que el 90% és generat a través de les botigues físiques. Les ulleres de sol, preferentment en línia, mentre que les graduades requereixen més interacció presencial amb els clients. Aquest negoci condueix a un altre complementari: aproximadament el 70% de les vendes són relacionades amb serveis òptics, i el 30% correspon a les vendes d'ulleres de sol.

Les expectatives futures indiquen que la proporció de la facturació en línia disminuirà, no perquè aquest canal no sigui rendible (ja que de fet, és extremadament eficient per a l'empresa), sinó perquè preveuen que el creixement més robust serà a través de les botigues físiques. Tot i que la facturació en línia seguirà augmentant, el seu pes relatiu en el total de les vendes disminuirà amb l'enfocament de creixement en les botigues *offline*.

En aquest moment, l'objectiu principal de l'empresa és augmentar la seva rendibilitat i créixer de manera controlada. Aquest any, l'empresa ha reunit 2 milions d'euros amb l'objectiu de seguir consolidant la marca pel territori espanyol. Aquests recursos seran destinats a l'obertura de nous espais físics i a mantenir la seva aposta per desenvolupar la seva pròpia tecnologia.

Tot i això, l'Òscar no té previst cercar nou finançament extern. Amb els recursos que acaben d'aconseguir, vol establir les bases definitives amb les quals créixer de manera autònoma amb recursos propis, evitant així la dilució del capital amb inversió externa.

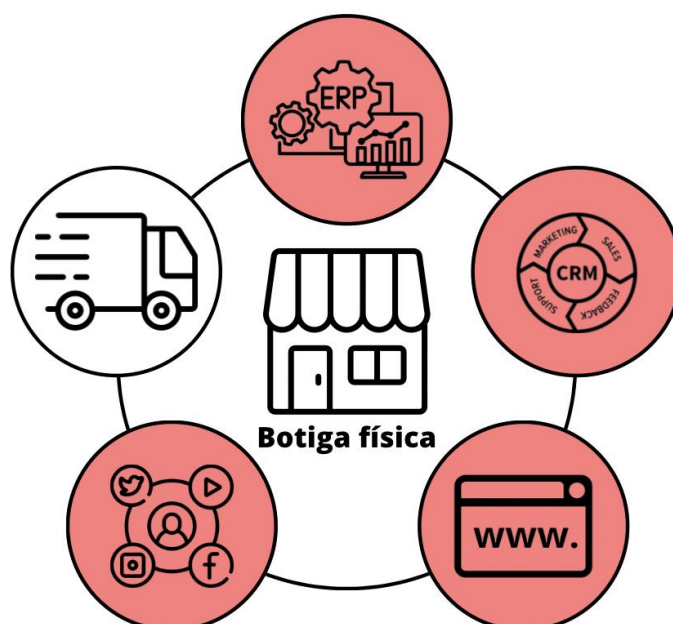
## CAS CULINARIUM



Montse Robinat, Arnau Torres, mare i fill

### Introducció

El 2019, Culinarium va actualitzar el seu sistema ERP, portant canvis significatius al negoci. Aquest nou ERP va millorar la gestió de clients, automatitzar processos, integrar la pàgina web, impulsar l'omnicanalitat i obrir la porta a la internacionalització. També va simplificar processos interns com la facturació i va permetre una millor interacció amb els clients mitjançant xarxes socials i la web, optimitzant l'experiència de compra *online*. Addicionalment, amb les dades obtingudes de la web poden aplicar una estratègia de CRM personalitzant el seu màrqueting, amb descomptes i promocions adaptades a la localització i l'hàbit de compra del consumidor.



### Sis generacions

Montse Robinat i Arnau Torres, cinquena i sisena generació, comanden actualment l'empresa enfocada cap a la transformació digital. Conservar i sempre avançar és el lema de Culinarium. Ve de lluny aquesta unió i s'adapta a mesura que passa el temps i les noves generacions ingressen al negoci. En efecte, fa cent seixanta anys, Delfí Elías va crear a Tàrraga una petita botiga d'estris de cuina i de taula confeccionades a casa. La va denominar Casa Delfin. Després es va convertir en un gran magatzem i començà a abastir a bars, restaurants i comerços més enllà de la capital de l'Urgell. Posteriorment, s'obririen les botigues i ara l'e-commerce.

- *Treballem colze a colze els dos; ens complementem* -diu Montse-. *Jo he estat sempre oberta al futur, que és d'ells; nosaltres anem al seu costat. De fet, el canvi tecnològic va començar quan vam decidir canviar l'ERP, que estava obsolet. Ho vam tenir clar i ens hi vam llençar. Sabíem que es tractava d'una innovació que ens permetria una interacció molt més completa entre els clients i les botigues i que ens obria el pas a un nou model de negoci.*

En efecte, el 2019, es van despendre del vell ERP. El nou estri tecnològic va: 1) facilitar la gestió dels cent mil clients fidelitzats actuals, a través de la base de dades conjunta i amb capacitat de segmentar, reduint la paperassa i millorant les prestacions; 2) automatitzar els processos des de la central a les botigues i viceversa; 3) encabir la nova pàgina web a la plataforma; 4) obrir-se a l'omnicanalitat; 5) integrar el sistema de cobrament; i 6) obrir el camí cap a la internacionalització.

No va ser un fet traumàtic per la companyia.

- *Ans al contrari- segueixen els dos-*. *La pandèmia va impulsar les vendes a través de la plataforma i ens va servir d'assaig per a quan el mercat es va normalitzar.*

Quatre anys després d'haver endegat el nou model de negoci de la companyia, la facturació ha passat dels 6,8 milions el 2019 als 11,4 del 2022; de 20 a 28 botigues; i de 84 a 135 treballadors. Un salt qualitatiu considerable, en un sector que Culinarium està pràcticament categoritzant a cavall de parament, cuina, complements de la llar, gastronomia i serveis de restauració, decoració, tèxtil...

L'ERP implantat va ser el desllorigador del nou model de negoci, perquè va fer senzills tots els processos interns, com ara la facturació, la integració del sistema de cobrament a través d'una passarel·la de pagament o la gestió del "taxfree". Va avançar cap a l'obertura de mercats de clients als quals difícilment podíem accedir.

A més, el CMS incorporat dins el contenidor ERP va donar la possibilitat d'administrar la nova pàgina web omnicanal, dinamitzar-la de forma senzilla, incorporant *newsletters* setmanals, novetats, descomptes, campanyes o rebaixes, amb el suport d'una presència activa a Instagram, Facebook, Twitter o LinkedIn en les que està present. Aquest canvi va agilitzar el comerç electrònic, millorant l'experiència del client, facilitant l'optimització per a la recerca orgànica i dinamitzant d'aquesta manera tot el lloc web. Aquesta relació amb els clients a través de l'*e-commerce* ha portat a establir un pressupost fix de comunicació tant pel màrqueting *online* com *offline* equivalent al 2% del pressupost global.

El negoci havia començat en un establiment petit. De la botiga van passar a un gran magatzem. Del magatzem a ampliar el nombre de botigues, i gràcies al

nou ERP, Culinarium va ser capaç d'integrar i interconnectar magatzem central i botigues, automatitzar-ho tot, permetent l'expansió dels clients tant als establiments físics com a l'*online*. La digitalització ho va fer possible.

Tot això es desenvolupava a la vegada que la nova web mostrava el portafolis als clients. Interactua amb ells, impulsat paral·lelament per la presència en xarxes socials, en campanyes d'email màrqueting, en ràdios, en televisions. La plataforma creada conrea la clientela fidel, facilita la segmentació i el seguiment de cada botiga i depura les mètriques de les conversions. En l'actualitat conté unes cent mil adreces, que estableixen relacions comercials amb l'empresa de forma assídua. Tota aquesta feina va encaminada a impulsar també la venda a través de la xarxa de botigues.

- *No ens hi capfiquem pel creixement de les vendes online, si són com una de les botigues físiques o més. Ja adquiriran el seu ritme a mesura que el negoci es desenvolupi orgànicament. A l'era digital estem perquè és el nou habitat empresarial i no ens haguéssim perdonat no aprofitar aquesta oportunitat. Però no cal obsessionar-se per les vendes a través d'internet.*

### **Tiquet mitjà**

El tiquet mitjà se situa per damunt dels 20 euros. En aquest quadrienni ha crescut més del 10%, tant pels canvis introduïts en el model de negoci com per la incorporació de la venda electrònica.

Per altra banda, el de les vendes *online* és de 33,8 euros, atès que les comandes superiors als 50 euros l'enviament és gratuït. Val a dir que l'aportació de l'*e-commerce* al global de la companyia equivalent pràcticament al d'una botiga.

### **Desestacionalització de les vendes**

A 2015, les vendes a Nadal representaven el 40% del global. Ara no superen el 30%, gràcies a la incorporació de nombroses campanyes tendents a desestacionalitzar les vendes. En aquest sentit, Culinarium manté la campanya més important de l'any, però n'ha afegit d'altres més específiques i puntuals, com tornar a l'escola, tornar a l'oficina, la rebosteria a Pasqua o a Halloween. En cadascuna d'aquestes campanyes despleguen tots els esforços de màrqueting digital disponibles.

### **Enviament de les comandes a domicili**

Es tracta d'un negoci incipient, però que ja suposa l'equivalent a la facturació d'una botiga, com queda dit. Els recursos esmerçats en el desenvolupament de l'*e-commerce* es consideren amortitzats amb aquests primers resultats, però les expectatives de rendibilitat futura de les vendes *online* són exponencials, a mesura que continua creixent el nombre de botigues presencials.

La gestió de l'enviament de les comandes a domicili de Culinarium introdueix alguna innovació a tenir en compte. En registrar-se una petició al sistema, intervé immediatament el magatzem central si disposa d'estoc, però si la botiga situada més a prop del domicili del client assegura l'existència del producte demanat, prima sobre la

resta de l'estructura comercial. D'aquesta manera -confirmen- és una forma de "fomentar el clic & recull".

### Cap a la marca pròpia

El pas següent de tota aquesta estratègia iniciada fa quatre anys va ser impulsar la marca pròpia. L'experiència de client acumulada per Culinarium al llarg de la seva història, accelerada per la nova tecnologia, els va permetre identificar millor les demandes i les aspiracions dels seus clients. El millor coneixement del recorregut de compra dels cent mil clients fidelitzats va conduir a esperar el desenvolupament de la marca pròpia en distintes categories de producte:

- *Si enguany el 20% dels nostres productes són de marca pròpia, l'objectiu de 2025 és que superi el 50%.*

Efectivament, simplifica la cadena de subministrament, personalitza molt més la producció segons les demandes dels clients i, sense dubte, millora els marges.

Tot això ha estat possible gràcies a una nova política de personal renovada. Per aquesta tasca, Culinarium ha desenvolupat un pla de formació tecnològica i d'inserció professional de gent jove, amb perfil digital. A les botigues, els plans de formació dels nous venedors reclutats han de tenir també aquest perfil digital, un factor indispensable per la promoció interna a l'empresa.



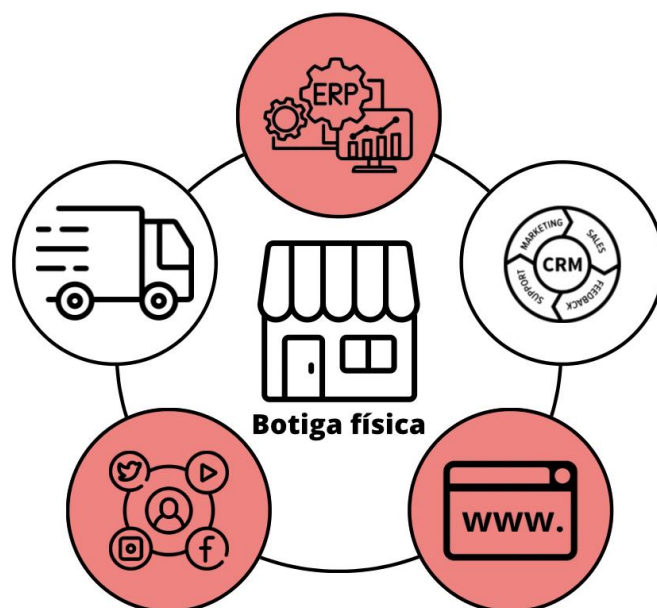
## CAS TRETZE SHOES



Paula Aragall, responsable del e-commerce i les xarxes socials de Tretze Shoes

### Introducció

Tretze Shoes no disposa de CRM de moment, però sí d'un ERP senzill però pràctic. Va començar millorant i optimitzant el seu lloc web, per augmentar el tràfic i millorar l'experiència d'usuari i la taxa de conversió de la pàgina web. També van apostar per obrir nous canals de comunicació directa amb els clients, entre ells un canal de WhatsApp Business i els essencials d'Instagram. Igualment, manté una gran activitat a través de les xarxes socials directament i a través d'*influencers*. Les botigues físiques encara són la base del negoci.





"Tretze Shoes" va començar com un projecte familiar dels pares de la Paula, obrint una petita botiga de sabates d'alta gamma el 1996 al barri de la Bonanova de Barcelona. El negoci anava creixent: el 2014 ja tenien 2 botigues més a Barcelona. Els avenços en la digitalització de moltes botigues del voltant i l'ús creixent de la compra en línia i de l'impacte de les xarxes socials els va impulsar a fer el pas.

Sense experiència prèvia, els primers resultats són decebedors; el matrimoni sospita que les tecnologies digitals no són adequades per al seu negoci. La covid-19 capgira l'escenari perquè aquelles empreses de venda al detall que no estan digitalitzades correctament es veuen amenaçades. Davant de l'oportunitat, la seva filla Paula decideix intervenir i prendre les regnes de la situació.

La Paula acabava de completar la seva carrera d'ADE, i la seva passió és el món del màrqueting i la moda. Des d'un principi, no volia treballar al negoci familiar, ja que preferia seguir el seu propi camí, encara que els seus estudis mai l'haguessin allunyat gaire de l'ofici dels seus pares. Per casualitat, el seu treball de final de grau a IQS, que va ser reconegut com el millor de la promoció, tractava sobre com digitalitzar una empresa de moda, un treball acadèmic que acabaria utilitzant molt abans del que es pensava. La Paula va fer les seves pràctiques en una *start-up* de moda a Barcelona que va desaparèixer amb la pandèmia. Sense un projecte immediat, es va girar cap a la seva família, que està lluitant per mantenir el negoci obert.

Una ràpida anàlisi de la situació va conduir a la Paula a la conclusió del fet que l'única manera de prosperar és digitalitzant l'empresa; amb els pocs recursos que es van poder permetre van decidir recuperar el lloc web a mig fer de l'empresa i començar a digitalitzar Tretze Shoes.

### El procés de digitalització

Els primers objectius que es van fixar van ser acabar una web de qualitat que respirés l'aire Prèmium de Tretze Shoes i enfortís la presència de la sabateria a les xarxes socials. Tot i que la Paula tenia una visió clara d'on volia arribar, encara no disposava de cap mena d'experiència en el muntatge, la gestió i l'optimització d'una pàgina web. Per això va recórrer a una antiga professora que l'havia introduït en les eines de Google Analytics i Google Ads. La Montse Peñarroya, que a més de ser professora també és assessora, li va aportar tots els coneixements (i recursos) que necessitava per fer viable el projecte. D'aquesta manera, la va posar en contacte amb entitats públiques que en aquell moment subvencionaven petits negocis per ajudar-los a digitalitzar-se i va poder aconseguir els recursos financers necessaris.

La nova organització va arrencar amb el repartiment de tasques: la supervisió i gestió de les tendes físiques queda en mans dels seus pares, mentre la Paula es dedicarà de ple a la incipient àrea digital de la seva empresa.

Els primers recursos es van destinar a optimitzar la presència en línia de l'empresa: millora el posicionament SEO de la pàgina web; s'investiguen les paraules clau; s'assegura que tot el nou contingut sigui de qualitat i rellevant; i es perfecciona

l'estructura de la web. El resultat va ser una pàgina web clara, àgil, intuïtiva i atractiva, una fórmula potent que augmenta significativament el prestigi de la seva presència en línia. La nova web ja reflecteix d'ara endavant la qualitat dels productes de Tretze Shoes, ja que l'anterior no feia justícia a l'esforç històric de l'empresa per crear botigues físiques atractives, ben il·luminades i harmonioses.

Aquesta actualització fa que tant la botiga en línia com la física siguin coherents i transmetin la mateixa qualitat i confiança. A mesura que desenvolupen la web, intenten analitzar i monitorar el seu rendiment, corregint les disfuncions i millorant la taxa de conversió dels visitants. Tretze Shoes es troba lluny encara de les botigues de luxe que és del 3%, però està treballant per assolir l'1%.

Després, es centren en millorar les xarxes socials. La Paula, sent una nativa digital, ràpidament desenvolupa el perfil de l'empresa, crea contingut variat i clar i ajuda a promoure productes, ofertes i altres esdeveniments de l'empresa, arribant a un públic molt més ampli. En molt poc temps, obtenen milers de seguidors, arribant als vint-i-quatre mil actualment. La Paula té habilitat per fer continguts, s'encarrega tant de les fotografies, els esdeveniments, els estils i, el que és més important, les interaccions amb els clients. Els seus pares sempre s'havien esforçat per crear la millor experiència possible dins de les seves botigues, especialment amb el tracte personal, i la Paula ha heretat aquesta prioritat: Sempre que apareix l'oportunitat, intentarà resoldre dubtes, interactuar amb els seguidors i respondre els comentaris, amb l'objectiu de reforçar el sentiment de comunitat al voltant de Tretze Shoes.

Al mateix temps, decideix obrir un nou canal d'atenció al client amb l'ajuda de la implementació del WhatsApp Business, permetent-los interactuar amb els seus clients com mai ho havien fet abans, esforçant-se per respondre totes les seves preguntes i creant grups "exclusius" per als clients més VIP.

A mesura que desenvolupen la pàgina web, veuen com les visites i les vendes es multipliquen. El que van començar com a unes poques desenes d'unitats venudes al mes ara es multipliquen per 5 o per 6. A més, comencen a veure com apareixen nous clients de tot arreu, descobrint que els productes de Tretze Shoes han tingut especial èxit a Madrid i Màlaga. Per reforçar la seva visibilitat orgànica en línia, Tretze Shoes decideix complementar la seva promoció amb una estratègia SEM també, la qual els resulta considerablement efectiva, tot i això, el seu gran èxit és l'entrada orgànica de nous clients, tant per la web com des de les xarxes, de manera que tenen previst dedicar-hi sempre més esforços al SEO de la web. Els resultats d'aquestes iniciatives no triguen a materialitzar-se per la tenda física també. La millora del lloc web i la creació de contingut a les xarxes socials no només generen vendes en l'àmbit digital, sinó que fan que clients de tot arreu es passin a veure una de les seves tres botigues quan estan per Barcelona. Els seus pares es van quedar sorpresos en veure com les visites augmentaven sense utilitzar mètodes de publicitat convencionals, i en només uns mesos, van poder comprovar com les vendes físiques augmentaven un 26%.

### Nous projectes:

Ara que les xarxes socials i la pàgina web estan cobertes, la Paula té encara molta feina per fer. L'ERP de l'empresa necessita ser actualitzat amb urgència, i no és estrany que es trobin amb problemes d'estoc o endarreriments de comandes. A més, des del principi ella sabia que el futur del màrqueting estava lligat amb la personalització de l'experiència, i amb l'èmfasi que posa la marca en l'excel·lència del tracte personal, el següent pas és la implementació d'un CRM. Fins ara, l'empresa no havia tingut una base de dades prou gran per a aprofitar plenament un programa com aquest, però amb l'augment de visitants al seu lloc web i membres a la comunitat "Tretze VIP", el potencial de la informació que podrien obtenir és immens.

A més a més, aquest augment de les vendes i el reforçament de la imatge de marca a través de les xarxes socials estableixen les bases per a l'expansió de l'empresa. Ara, Tretze Shoes busca internacionalitzar-se i diversificar-se. Els clients de Tretze Shoes repeteixen i volen més de l'empresa, i des de fa anys demanen productes exclusius que només facin ells.

Amb un proveïdor italià, la Paula decideix experimentar amb una aposta inicial limitada, uns models de sabates *Prèmium*, però bàsics, que Tretze Shoes personalitza al seu gust. El producte és un èxit, i la Paula creu que s'han quedat curts; el següent pas serà fer unes sabates pròpies des de zero. A més, Tretze Shoes ja no vol limitar-se només a les sabates. Després de dècades treballant amb moda, creuen que estan malbaratant el seu talent i criteri si no entren en nous sectors. A part de produir sabates pròpies, creuen que tindrien molt èxit amb altres productes, i tenen la mirada posada en el món de les bosses, un producte xic que podria complementar de manera esplèndida la seva oferta actual. Aquesta decisió li obriria a l'empresa un nou escenari: crear la seva marca pròpia, ideant els dissenys i seleccionant els proveïdors arreu del món. El disseny propi ampliaria el taller de creativitat de tretze Shoes; i la cerca del millor productor, li facilitaria un coneixement molt més ampli del mercat mundial, així com una autonomia de marges substancialment superiors.

L'objectiu final consisteix a disposar d'una sabateria *Prèmium*, elegant i sofisticada per un clúster femení d'alt nivell; i a part les marques actuals que s'exposen als aparadors de la botiga i a l'*e-commerce*, afegiria d'aquesta manera una línia pròpia en competència amb les marques més exitoses.

Finalment, la Paula té la mirada posada en la resta del món. Amb un producte propi i les possibilitats que ofereix una botiga en línia, el següent pas és créixer a la península Ibèrica, enfortint la seva presència a Madrid i a les altres ciutats on la comunitat de Tretze Shoes continua creixent.

Així i tot, la Paula diu que per a ella, el seu major èxit ha estat guanyar la confiança i el respecte de la seva família, i aconseguir que els seus pares, persones que sempre han estat molt escèptiques de les xarxes socials i el comerç electrònic, reconeixin que no haguessin aconseguit ser on són ara sense ella. La Paula té molts projectes en ment i molta energia per dur-los a terme, i sap que obtenir-ho requerirà molt d'esforç, però també sap que podrà mantenir l'èxit de l'empresa i continuar fent créixer el negoci familiar.

## CAS BOMBONS CUDIÉ



Oriol Llopart

### Introducció

Cudié ha adoptat tecnologies digitals com ara un ERP per gestionar eficaçment les seves operacions. El magatzem centralitza comandes de diferents canals, incloent-hi botigues, *e-commerce* i vendes B2B. Tot i això, la botiga física i la pàgina web són crucials per establir una relació amb els clients i crear una comunitat. Actualment, Cudié se centra en la construcció de la seva marca, incrementada la seva presència en xarxes socials. Addicionalment, volen utilitzar les dades de la seva clientela per personalitzar el seu màrqueting.



De Vilafranca a Olèrdola, al Penedès, transcorre el periple vital de tres generacions de pastisseries, dedicades a aquest dolç sec, una *delicatessen* d'ametlla caramel·litzada, recobertes de pasta d'ametlla, avellana i llet, i d'una capa de xocolata, cacau i sucre, que és la Catània. Inicia el negoci l'avi, Josep Cudié, el qual obre pastisseria pròpia a la capital del Penedès als anys cinquanta, creant una nova categoria de producte de bombó. El segueix en l'actualitat Oriol Llopart Cudié, l'Oriol, el seu net, pastisser també, que ara es troba al davant del negoci. Va aprendre del seu avi els secrets de l'obrador:

- *Tot i ajudant-lo a encaixar els bombons -explica Oriol Llopart, recordant la vinculació amb el seu avi.*

Entre l'avi i el seu net, setanta anys de la vida d'una empresa, que s'ha hagut d'enfrontar a demandes pel control de la marca -i les ha guanyat-; a establir les bases de la modernització de la indústria al voltant d'un producte artesanal -i se n'ha sortit-; a diversificar els bombons cap a diferents sabors i matisos, com una de les darreres troballes, la Catània de sal de l'Himàlaia; i a desestacionalitzar el consum d'aquesta exquisidesa, associada abans a Nadal, com el torró, i ara a la festa, a l'esdeveniment, al regal de pastisseria complementari o substituït del vi, al caprici personal.

- *Efectivament -diu Oriol Llopart-, a 2005, un jutge ens va donar la raó respecte a l'ús de la marca Catània, que alguns competidors usaven indiscriminadament. Des d'aleshores, nosaltres som els propietaris de la marca registrada.*

### La producció

El Producte de bombó se situa en una tendència decreixent. El consum per càpita de xocolata i derivats del cacau va reduint-se des de fa anys, fins a arribar als tres quilos i mig per persona el 2021. Per altra banda, la Caixa Vermella de Nestlé va popularitzar els bombons que fins aleshores es comercialitzaven exclusivament a les pastisseries; cinquanta anys després del seu llançament, gaudeix de més del 20% de quota de mercat, seguit del Lindt i Ferrero Rocher i circulen per tota la distribució. Això no ha fet res més que accelerar la reducció del nombre de pastisseries, encongint el mercat de les petites botigues i convertint els bombons tradicionals en un producte en declivi. En aquest escenari, Cudié va elaborar l'any passat 200.000 quilos de bombons, el 92% del total eren Catànies:

- *Seleccióem -afegeix Llopart Cudié- les millors qualitats de cadascun dels ingredients que utilitzem a l'obrador: ametlla Marcona, avellana del camp de Reus, sucre de remolatxa de canya, cacau processat d'Àfrica... Addicionalment, seguim uns protocols estrictes a partir de les receptes que vaig aprendre del meu avi. Per mantenir aquesta producció artesana, hem hagut de construir maquinària especial que s'adapti als processos tradicionals. A més, controlem tots els passos del procés productiu fins a tenir la certesa fins a l'envasat i la col·locació del producte a les botigues. És clar que ara tractem molts més quilos diaris que quan el meu avi ho feia a la pastisseria, però hem preservat la producció artesanal.*

## L'empenta digital

Des de 2000, s'accelera l'ús de les noves tecnologies a l'empresa. Disposen d'un ERP per assumir la coordinació de totes les funcions des de la fàbrica a les vendes, passant per la comptabilitat, el control de costos... Dins l'ERP té cabuda el CRM, que centralitza tota la informació dels clients i els proveïdors.

El magatzem centralitza totes les comandes, tant de les botigues pròpies, les de l'*e-commerce*, les B2B i les dels canals Horeca i de grans superfícies.

La botiga física encara és la clau de volta del negoci, allà on es pot establir una relació directa amb el producte, tocar, tastar, entendre'l. Estretament associada amb ella està la pàgina web, que és -diu- una "carta de presentació del producte". El consideren l'instrument més valuós per ampliar la comunitat Cudié que volen crear, comptant amb l'ampliació de la influència de les xarxes socials, sobretot d'Instagram i per expandir l'experiència de consumir aquest producte especial.

Ara Cudié es troba en un moment decisiu, en el qual ha pres la determinació d'aprofundir en el valor de la marca, coneixent les característiques dels consumidors i l'experiència que provoca el consum d'un producte clarament aspiracional. L'empresa està abocada a treballar la marca i, a través d'ella, aprofundir en la digitalització. El primer gran pas va ser diferenciar la Catània dels bombons; el segon i definitiu, és dotar-la d'un imaginari més potent que faci indispensable aquest producte *Prèmium* per a un mercat de nínxol amb una quota potent tant de postres com d'aperitiu.

## El mercat

Disposa en l'actualitat de quatre punts de venda entre el Penedès, Garraf i Barcelona. En torn el 40% de la producció es ven a través d'aquestes botigues i dels mitjans Inter nàutics propis. El 20%, mitjançant un distribuïdor a pastisseries selectes, un B2B que es manté, en la mesura en què seleccionen adequadament aquesta clientela. Una petita proporció s'adreça al canal Horeca. I el restant, a través de les grans superfícies.

El creixement el veuen fonamentalment a través del canal propi -botigues i web- i de les grans superfícies. No contempen que el canal Horeca tingui massa recorregut, encara que no es tanquen a abordar-lo de forma més persistent. Quant el canal B2B, consideren que pot créixer en la mesura en què les petites pastisseries avancin més ràpidament cap a la digitalització.

- I els competidors?
- *La fortalesa principal és disposar de botigues i de canal digital -respon Llopart Cudié-. Aquesta és la gran oportunitat que tenim per una empresa de la nostra dimensió. Quant als imitadors, un cop va quedar aclarida la denominació, no ens preocupen. La marca és nostra.*
- Estem parlant d'una empresa d'àmbit català...

- *A part de Catalunya i Madrid, on som forts, exportem a tot l'Estat Espanyol i a trenta països. Els turistes ens demanen Catànies i aquesta és una via de penetració de la seva imatge en l'àmbit internacional. La nostra vocació és local, és a dir, és un producte de la terra, una tradició catalana, però creiem que es pot col·locar en molts països com una categoria de producte.*



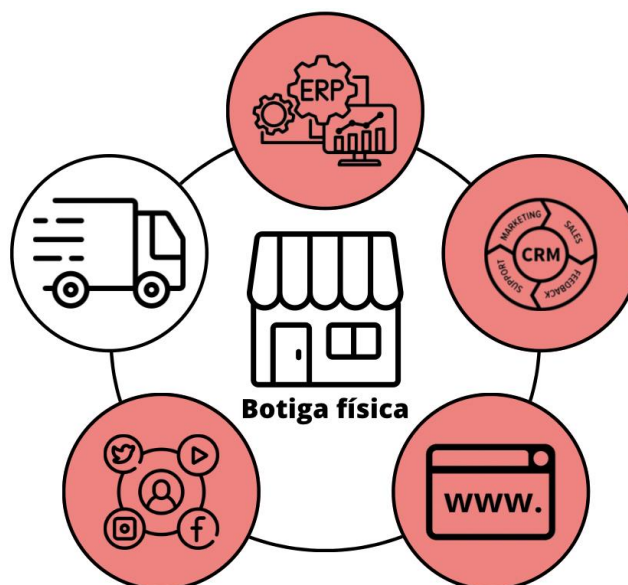
## CAS BOHODOT



Peque de Fortuny, Cristina Torras. Mare i filla.

### INTRODUCCIÓ

A Bohodot obtenen el 50% de les vendes procedents de l'*online* i aspiren a fer que augmenti al 80%. Han invertit en màrqueting digital per augmentar la seva presència en línia i impulsen les visites a les botigues físiques. Inverteixen constantment en la millora del seu lloc web, optimitzant el SEO de la pàgina web, millorant l'experiència de compra pel canal *online* i crear una comunitat de més de cent mil usuaris per xarxes socials. De manera recent, estan utilitzant les dades dels seus usuaris per crear una experiència promocional adaptada a cada un amb l'ús d'un CRM. Estan començant a implantar l'ERP. El creixement el veuen a través de les botigues físiques.





L'any 2012 va sorgir Bohodot, una empresa familiar catalana amb una història inspiradora. Tot va començar quan la dissenyadora Peque de Fortuny i la seva filla Cristina Torras van decidir associar-se per explorar els banyadors sostenibles d'alta gamma i altres peces de complement femení en aquest nínxol. A mesura que avançaven amb el negoci, van explorar paral·lelament diverses estratègies en línia i a través de les xarxes socials. La seva innovació i esforç va consolidar una base sòlida de consumidors i una comunitat robusta amb una àmplia projecció internacional.

La Peque és una dissenyadora de moda amb un talent per transformar teles i colors en peces úniques de roba de bany que transmeten passió pel mar i la platja. Juntament amb la Cristina, una estudiant d'ADE, van observar com l'ofici familiar artesanal desapareixia gradualment de Catalunya a causa de la globalització, traslladant-se al sud-est asiàtic i a altres regions perifèriques.

No obstant això, mare i filla no es van rendir davant d'aquest repte, enfrontant-lo amb intel·ligència i passió. Van decidir fusionar les seves habilitats i experiències per crear una nova empresa. La mare aportava tota l'experiència i coneixement en el disseny i la confecció de roba, i la filla, la visió de jove emprenedora, acabada d'adquirir amb la seva formació. Amb una inversió modesta de gairebé mil euros, van encendre la flama del seu somni empresarial creant la seva primera col·lecció de banyadors, destinada inicialment als amics i als coneguts de confiança.

El camí cap a l'èxit no va ser un passeig llarg, sinó un viatge de treball intens, perseverança i aprenentatge constant. La primera col·lecció va ser modesta, una prova per als amics, un petit test per avaluar les aigües. Per sorpresa de totes dues, la resposta va ser molt positiva, superant totes les expectatives i obrint les portes cap a l'èxit. La següent etapa va ser intentar créixer i arribar encara més lluny.

Els primers anys encara no disposaven d'un comerç electrònic, que no va ser creat fins un any més tard, el 2014. Malgrat això, el 2013, sense tenir ni botiga física ni lloc web, van aconseguir vendre 1.200 banyadors. Van lluitar per vendre cada peça, venent només a través de les comandes que arribaven per correu electrònic o les gestions de la Cristina a la recerca de mercats o punts de venda, fins i tot a casa seva, obrint *Pop up stores* per tota Catalunya, Madrid i València.

La Cristina va intuir que el potencial de creixement es produiria a mesura que ampliessin la presència en xarxes socials. D'aquesta forma va establir contacte amb *influencers* emergents, quan aquesta professió encara no era reconeguda com a tal, col·laborant amb elles. Aquest impuls va sembrar les llavors de la comunitat Bohodot a les xarxes socials, que aviat es convertiren en una comunitat extraordinària de seguidores i clientes apassionades.

Al mateix temps que les demandes superaven les expectatives, Bohodot es va enfrontar a la necessitat d'expandir la producció sense comprometre els seus valors centrals de qualitat i sostenibilitat. Van forjar una col·laboració amb un petit taller local que finalment es va convertir en el seu fidel proveïdor, treballant per la marca gairebé de forma exclusiva.

El punt culminant va arribar quan en Xavier Antúnez, tecnòleg, es va unir a l'equip. Aquesta presència va permetre establir les bases perquè l'empresa prengués el vol digital definitiu. El 2017 van redissenyar completament el seu lloc web, que no s'havia modificat en tres anys. Després de diversos mesos de retocs i optimitzacions, el nou lloc web es va convertir en un comerç electrònic intuïtiu i atractiu, amb moltes més funcionalitats. Amb aquest suport intern, la Cristina es podrà centrar en un dels futurs impulsors de l'empresa: expandir exponencialment la presència de Bohodot a les xarxes socials i crear una sòlida imatge de marca.

Un any després, Bohodot obre la primera botiga física, un punt de venda que complementa la seva activitat en línia i la presència de la marca en botigues multimarca. Aquí, els clients poden experimentar físicament la màgia dels banyadors i l'entorn inspirador. De fet, la botiga no fa més que expandir el que les xarxes socials i l'e-commerce obren, representant el 50% dels ingressos actuals. Amb l'ajuda d'una agència de publicitat, Cristina va transformar tota la presència en línia de l'empresa en plataformes encara més interactives i captivadores.

El 2020 va posar a prova la força i la flexibilitat de l'empresa. La pandèmia va obrir un nou capítol de desafiaments. Malgrat tenir totes les eines digitals i una botiga en línia ben establerta, la situació va canviar dràsticament. Davant del que semblava una situació catastròfica sense remei, la visió de Cristina va convertir la pandèmia mundial en una oportunitat per créixer. Les xarxes socials es van convertir en la clau mestra d'aquesta nova fase. Sortejos, jocs i continguts interactius van atraure més seguidors, convertint la comunitat Bohodot en un moviment. Van triplicar les seves vendes en línia durant aquesta crisi global, demostrant que la resiliència i la visió poden convertir l'adversitat en oportunitat. Al final de la pandèmia, els resultats eren fabulosos: cent vint-i-quatre mil seguidors a Instagram, quatre mil a TikTok i una alta interacció amb una base de clients que superava totes les expectatives. Bohodot va aconseguir convertir el 70% dels seus seguidors en línia en clients.

### **D'empresa local, a internacional**

Bohodot no només va conquerir el mercat català i espanyol, sinó que va fer un salt audaç cap a la internacionalització. La visió global es va materialitzar durant la pandèmia, quan van decidir traduir el seu lloc web a l'anglès. En tan sols una setmana ja tenien el lloc web completament traduït, i van aconseguir obrir les portes virtuals a Europa. El seu èxit va transcendir les fronteres espanyoles per primer cop. Durant la pandèmia, no només van expandir l'empresa per Catalunya, sinó que de manera orgànica (especialment per les seves xarxes socials), van captar també l'atenció dels mercats europeus veïns. La seva pàgina web encara no estava preparada per al públic estranger, de manera que per no perdre l'oportunitat, la van actualitzar completament a l'anglès en tan sols una setmana. Després d'aquest avenç, les vendes en línia a l'estranger no van fer sinó créixer i, en l'actualitat, el 30% de les seves vendes en línia provenen de la Unió Europea. Amb aquest èxit europeu a les seves espatlles, l'objectiu ara és penetrar als Estats Units, el mercat més dur i competitiu del món.

### Optimització de la seva presència en l'àmbit digital

Les vendes en línia han esdevingut una peça fonamental del funcionament de l'empresa. La seva estratègia actual distribueix les vendes de manera equitativa, amb un 50% procedent de les vendes en línia i l'altre 50% de les botigues físiques. Bohodot ha apostat amb fermesa pel màrqueting digital, centrant-se exclusivament en canals com Google i les xarxes socials. Aquests canals no només dirigeixen trànsit al seu lloc web, sinó que també incrementen les visites a les botigues físiques.

No obstant això, l'objectiu és clar i ambiciós: continuar creixent en ambdós canals, però especialment en línia. L'empresa aspira al fet que el 80% de la seva facturació procedeixi de les vendes en línia en els anys vinents.

La millora contínua és un pilar essencial del negoci. Bohodot inverteix de manera constant en la millora dels seus sistemes digitals per continuar evolucionant. L'empresa analitza constantment el rendiment del seu lloc web, identificant punts de desinterès on els clients abandonen els carros de la compra. La taxa de conversió és baixa, del 0,5%, però cal tenir present que a l'hivern no es fan compres de banyadors, encara que les visites a la pàgina web no es redueixen ni molt menys.

Ara centren els seus esforços en dos àmbits. El primer, l'eficiència i l'experiència dels usuaris. En aquest sentit, l'equip ha après què és el que funciona i què no al llarg de les diverses temporades. Una cosa ha aclarit: l'experiència de compra és crucial. Han invertit molts esforços per aconseguir una experiència fluida i agradable per als usuaris, treballant amb professionals per crear imatges de productes de qualitat, assegurant-se que la informació sigui completa i útil, transmetent seguretat als possibles clients i assegurant-se que la navegació pel lloc web sigui intuïtiva. Aquesta transformació ha estat possible gràcies a la col·laboració amb diversos proveïdors externs. El segon àmbit és l'experiència personalitzada a la seva base de consumidors. Per això, el desenvolupament d'un sistema CRM va ser un desafiament en si mateix. El perfeccionament en la seva gestió ha permès aplicar estratègies de màrqueting per correu electrònic i ofertes personalitzades basades en els hàbits de compra i el comportament dels seus milers de clients, millorant la seva fidelitat. Tot i els desafiaments, aquesta iniciativa es veu com un objectiu essencial per a l'empresa, ja que amb una base de consumidors en línia cada cop més gran, el potencial d'utilitzar les dades de què disposen d'ells i adaptar i personalitzar l'experiència dels seus clients és molt gran.

Finalment, l'empresa s'ha hagut d'enfrontar a un altre gran repte, la logística per gestionar el lliurament de comandes als clients i administrar les devolucions. Això és especialment desafiador en territoris com Alemanya, que va arribar a suposar el 40% de les vendes internacionals. Les tendències de compra són diferents. Aquest país té, per exemple, interioritzades les devolucions de productes *online* en una proporció molt superior a la mitja europea, del 30%, multiplicant per tres la mitjana europea; aquest factor ha posat a prova l'agilitat de l'empresa i l'ha obligat a des invertir, adreçant-se cap a països, com França i Itàlia, més propers a estils de compra més coneguts i amb tasses de devolucions semblants.

## **Mirada cap al futur**

Bohodot ha arribat lluny, amb més de 45.000 peces de roba venudes el 2022, creixent en les vendes en línia. El gran objectiu ara se centra en desestacionalitzar els seus productes. Els banyadors són peces d'estiu i, per primera vegada aquest any, mantindran la seva botiga a Barcelona oberta durant tot l'any.

L'estratègia de Bohodot és la següent: en primer lloc, ampliar la seva gamma de productes perquè no estiguin lligats a restriccions estacionals, com ara el llançament de la seva pròpia línia de pijames. El següent pas és buscar mercats que no siguin tan influenciats per l'estacionalitat, i és aquí on entra els Estats Units. A diferència del mercat europeu, els estatunidencs no estan tan limitats per les estacions, mantenint una demanda relativament estable durant tot l'any.

L'objectiu de Bohodot és continuar creixent. Tot i que la seva mirada estigui posada a l'altra banda de l'Atlàntic, tant la producció com l'obertura de noves botigues físiques les prefereixen realitzar a prop de casa. Actualment, amb una facturació d'1,5 milions d'euros, estan considerant la possibilitat d'obrir un nou punt de venda a Madrid i fins i tot d'establir un taller propi.

## CAS CONCHABLANCH



Concha Blanch, artesana

### Introducció

Conchablanc troba una part significativa de la seva clientela en línia, ja sigui a través del seu lloc web o d'altres plataformes. Amb 110 comandes en línia venudes l'any passat, té previst expandir orgànicament aquesta xifra millorant el SEO de la pàgina web. Aquesta i les xarxes socials són la base de l'atracció dels clients cap a la botiga.



Va obrir el primer taller el 1982, a Esplugues de Llobregat. El segon, dotze anys després. El 2013 ConchaBlanch amplia el negoci implantant una botiga a Barcelona, al Barri Gòtic, entre la plaça del Rei i la plaça Sant Jaume. Aprèn a pintar sobre seda a París, on son pare la va enviar a aprendre francès. Havia estudiat Belles Arts, però va ser a la capital francesa on va descobrir les tècniques que utilitzaria d'ara en avant, que acabarien definint la seva personalitat artística. Des d'aleshores s'ha dedicat a dissenyar i produir vanos, mocadors, bosses, xals, joieria, peces per decoració, interiorisme o per col·leccions... Sense descartar res, s'ha instal·lat en l'alta gamma. Ha exposat la seva obra a la majoria de les ciutats europees i nord-americanes i ha participat en nombroses fires i esdeveniments.

És artesana i empresària. Reivindica les dues facetes. Artesana, en la mesura en què crea i elabora col·leccions restringides d'objectes o productes a mà a partir de materials naturals, segons els mètodes tradicionals; les seves peces tenen valor únic, en la mesura en la qual són la manifestació profunda de la cultura, de la moda: *L'art és una rebel·lió que engloba les creacions realitzades per expressar una visió sensible del món* -diu- l'empresària, perquè té molt clar l'estructura del seu negoci, els processos de producció limitada, els períodes de venda, els clients B2B i B2C als que s'adreça, el personal indispensable, altament qualificat, que necessita dins l'estructura externalitzant la resta de funcions, els marges, la diferenciació entre els preus al major i al menor, els objectius comercials per separat del taller i de la botiga. Des d'aquesta doble perspectiva, creativa i *manager*, es va llençar pels camins de la digitalització. En el seu moment ja havia sigut pionera obrint la primera pàgina web del sector, que posteriorment ha anat perfeccionant.

La presència de la dona en l'artesanía és elevada; prop del 60% del conjunt de la població artesana a l'Estat Espanyol són dones. La població d'artesans té una certa tendència a l'envelliment dels creadors, però hi ha campanyes per apropar els més joves a l'activitat professional. Val a dir que més d'un terç no té pàgina web i són minoria els que disposen de web i de botiga *online* alhora, segons el *Centro de referencia Nacional de Artesanía Granada* (2022). Ens trobem davant d'una personalitat peculiar i avançada).

## La producció

A la botiga exposa i ven els productes que produeix. Treballa dues col·leccions anyals:

- *No depend de cap indústria; només de la meua creativitat*- explica-

Amb aquesta producció pot abastir tots els clients, excepte els que arriben *online*. A mesura que rep comandes a través del lloc web, produeix al moment els productes addicionals:

- *Tinc ràpida capacitat de reacció; en quatre o cinc dies, estic en condicions d'oferir el que em demanen. D'aquesta manera, segueixo molt de prop les tendències a partir de les demandes i aspiracions dels clients. Com les meves col·leccions són limitades, he de tenir una alta flexibilitat per produir; el taller m'ho facilita. No he contemplat adreçar-me al mercat massiu amb moltes col·leccions i milers de peces en cadascuna. M'estimo molt més treballar poques peces i mantenir-me en el nínxol de l'alta gamma, de l'alta qualitat, de la marca referent i de la creativitat.*

Una peculiaritat de ConchaBlanch és que les comandes per internet són enviades al domicili del comprador a través de correu certificat, amb ports a part; només és gratuït el transport a partir dels 300 euros.

Sempre ha volgut separar el taller de la botiga: són dues empreses meves, però separades. Cadascuna té establerts un objectiu ben clar, la seva pròpia comptabilitat i estructura.

### La clientela

Un primer públic és el comprador presencial. Blanch considera que la botiga física és el pol d'atracció preferent del seu negoci:

- *Els clients em troben a través d'internet, però en la majoria dels casos volen passar per l'establiment. Necessiten tocar, emprovar-se, xafardejar. En la majoria dels casos, després de fer tot això, acaben comprant més.*

Més de la meitat de les vendes de ConchaBlanch es realitzen directament o indirectament a través de la botiga. És curiós, encara que la clientela masculina representa el 20% del global, la despesa mitjana és substancialment superior. El tiquet mitjà de compra és de 67 euros, mantenint-se pràcticament inamovible als darrers cinc anys; el d'internet supera lleugerament aquesta quantitat

El segon públic està compost per les botigues exclusives a les quals facilita periòdicament la seva producció. Són 25 en tota Espanya, un canal B2B de venda selecte, que representa la quinta part del negoci.

La clientela restant s'ubica al mercat *online*, a través de la mateixa pàgina web, i també d'altres plataformes. A 2022, es van vendre a través del lloc web 110 peces a un tiquet mitjà de 105 euros.

### La capacitat de creixement

Segons el darrer estudi realitzat sobre el sector, l'artesania representa el 0,54% del PIB i el 4,9% del PIB de la indústria manufacturera. Aporta uns 6.000 milions d'euros a l'economia espanyola, disposa d'una alta capacitat de generar valor -sobretot la relacionada amb l'alta gamma-, però va perdent pes. Del 2015 al 2022, el VAB ha perdut

un 5% (KPMG, 2022). Agrupa més de 60.000 empreses, que ocupen uns 200.000 treballadors.

Aquest informe titlla el sector de vulnerable. Malgrat l'adjectiu, ha adquirit una rellevància extraordinària, en la mesura que millora la imatge de país, braç a braç amb les indústries del luxe. La producció artesana és considerada d'alta qualitat pel treball creatiu, per la capacitat d'innovació en materials i tecnologies, i per estar lligat al fet cultural; en aquest sentit, s'ofereix com una gran oportunitat de creixement, més encara si els artesans es professionalitzen i es digitalitzen, com ConchaBlanch. Davant d'aquestes oportunitats, l'estudi identifica les febleses: manca de valoració i del reconeixement social -motiu pel qual les joves promocions no se senten interessades; insuficient suport públic; confusió en la delimitació dels oficis artesans; baixa oferta formativa. La revalorització social d'altres oficis, com el de cuiner, dissenyador, *influencer* o model, amb extraordinària presència a les televisions i canals referents són justament el contrari del que esdevé amb els artesans.

En mig d'aquest escenari, on apareixen les perspectives de creixement?. ConchaBlanch les veu de la següent manera: en primer lloc, seguint la línia de producció de les peces actuals, innovant constantment amb els materials, tècniques i tecnologies aplicades; en segon lloc, amb el creixement orgànic de les vendes a la botiga presencial; en tercer lloc, incrementant sense grans percentatges les vendes *online*. I, en quart lloc, explorant noves utilitats per les peces, sobretot apropant-les a les performances de les galeries d'art, al costat dels pintors, arquitectes i decoradors.



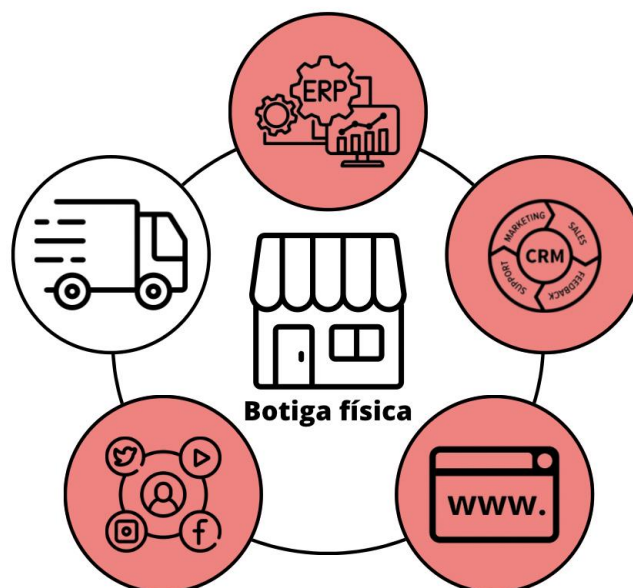
## CAS TURRIS



Xavier Barriga, flequer.

### Introducció

Turris va percebre el 2019 la importància d'iniciar el seu comerç electrònic, i va optar per continuar expandint les eines digitals de l'empresa. La seva nova plataforma digital inclou un ERP que gestiona les operacions logístiques, des de la producció fins als clients, i una pàgina web molt visual que presenta els seus productes. Durant la covid-19, la venda en línia va augmentar i va ser tot un èxit, i l'empresa planeja augmentar gradualment la facturació en línia fins a representar un 2% del total de vendes el 2025. A més, utilitzen xarxes socials i altres elements per atraure clients i fomentar la comunitat Turris.



Xavier Barriga té clar que un obrador artesà especialitzat en pa, brioixeria i pastisseria pot créixer sense abandonar la qualitat. La màxima del grup que és continuar elaborant el pa als 32 obradors. *"No faré gran aquesta empresa rebaixant la qualitat dels meus productes"* -diu el forner líder de Turrís. Els fets li estan donant la raó: durant els darrers quinze anys, la facturació ha produït un creixement ininterromput. La política d'expansió no s'atura després d'obrir els dos darrers establiments a Madrid.

### **Pa artesanal...**

Pa, pastisseria, rebosteria salada amb masses i pasta de full artesanals. I sorpreses, moltes sorpreses del forn és el que presenta Turrís. El grup ha volgut recuperar l'ofici del forner tradicional amb les tècniques més modernes per oferir diàriament setanta tipus de pa artesanal, a part d'una trentena de peces de pastisseria i de brioixeria dolça i salada. El secret consisteix a utilitzar farines integrals i ecològiques de qualitat i de proximitat; moldre-les en molí de pedra, que aporta més sabors i nutrients via gèrmens i fibra, la part més nutritiva i sana del gra de blat; elaborar-les artesanalment deixant reposar la massa mare un dia sencer i fermentar a 16 graus per ampliar sabor, textura i aroma; coure-les a forn de sola refractària; i servir-les al client en un entorn dissenyat de forma que els clients vegin de prop el procés d'elaboració a través de la cristallera dels obradors.

D'un temps ençà, aquest procés de venda presencial s'ha ampliat a través d'*e-commerce*. Tot aquest engranatge es concentra en els valors de la companyia: proximitat, sostenibilitat, honestedat i creativitat:

- *"Els 300 treballadors són imbuïts permanentment -diu Barriga- per poder formar manualment les diferents peces i crear-ne de noves a l'obrador, a la vegada que servir-les als clients. Estem en el sector de l'alimentació, per la qual cosa anteposem la vida saludable. Això vol dir que hem d'utilitzar ingredients de primera qualitat i compondre els millors sabors. Els ingredients els seleccionem d'un en un. Els sabors són fruit d'una elaboració artesanal i única del pa, fent servir processos dels meus pares combinant-los amb tècniques d'innovació actuals. La formació permanent de les persones que treballen a Turrís és estratègica. Depenem del factor humà i hem de supervisar la tasca permanentment. De fet, el pla de formació inicial de la nostra gent és de sis mesos per tal d'adquirir les habilitats per desenvolupar els processos i la cultura empresarial. No es pot oblidar que una barra de pa és distinta que la que es courà en una hora, però ambdues han de mantenir el mateix esperit i qualitat de Turrís.*

Es tracta d'un negoci en el qual cada dia s'obren nous forns, amb cafeteria o sense, mentre paral·lelament la població menja menys pa. De fet, en dues dècades el consum s'ha reduït per sota dels 27,68 quilos per càpita. El 2021, el consum era de 30,7 quilos per persona i vint anys abans, de 35,60 quilos (MAPA, abril 2023). Malgrat l'increment del consum del pa industrial -fins al 20% del global que es menja-, a Turrís encaren el seu model d'empresa des de la perspectiva d'oferir pa fet als seus obradors artesans a través de les seves botigues presencials a Barcelona, Sant Cugat, Sabadell, Granollers, Badalona i Madrid i des de 2020 de l'*e-commerce*.

Si hi ha una cosa que tenen clar és que els seus obradors continuaran sent llocs de compra dels productes artesans i no es convertiran en botigues híbrides on es venen altres productes, encara que sigui molt golós:

- *Ens hem focalitzat en el que sabem fer -afegeix Barriga-. El que sí que hem ampliat és el servei de càtering i l'estem explorant a través de la nova secció que hem creat.*

### Xavier Barriga i Patxi Fernández

Al costat de Xavier Barriga es troba Patxi Fernández, el CEO de la companyia. És un directiu que va arribar a Turrís el 2019. Abans havia estat director general d'Intersport i de Dapargel, i anteriorment, director regional de Lidl, sectors, el de la roba esportiva, la perfumeria i l'alimentació que li han servit de molt en desembarcar-se al món del pa.

Els preguntem com s'entenen un forner creatiu i un *manager* general, vaja, un home de números. Riuen tots dos amb molta complicitat:

- *Hi ha una molt bona relació i respecte professional -diuen tots dos a la vegada-. Tenim punts de vista diferents en alguns temes. Fins i tot ens podem enfadar alguna vegada, però ens valorem professionalment i som conscients que ens necessitem l'un a l'altre.*

A 2022, el fons Realza Capital va accedir a formar part de la companyia per donar suport a l'expansió del negoci *online*:

- *Ens vam elegir mútuament. Nosaltres cercàvem un soci amb experiència al retail i coneixement del mercat espanyol; i els seus directius consideraven que tenim una capacitat de creixement que encaixa amb els seus objectius -diu Fernández.*

El fons és des d'aleshores majoritari a la companyia, amb a prop el 51% del capital. Amb ell s'ha escomès l'expansió al conjunt de l'Estat.

### Transportar el producte fresc a la darrera milla des de les botigues

El *e-commerce* a Turrís arrenca a 2019. Va ser abans de la pandèmia, però sembla com si l'ensumessin. Al segon semestre d'aquell any van considerar convenient completar el servei al client afegint la venda *online*. És veritat que hi havia una praxi telefònica de l'encàrrec molt arrelada, que passaven a recollir per la botiga, la qual cosa va ajudar molt al desenvolupament de la venda virtual. La construcció de la plataforma no va ser un projecte senzill, perquè es tracta d'un producte fresc i delicat. Com inicialment cobreixen les àrees de Barcelona i Vallés, el transport no significa cap problema de moment.

La plataforma conté, en primer lloc, l'ERP, que integra totes les funcions logístiques des dels obradors, on es realitza la producció pròpia, fins als clients, passant pel control de la qualitat, la sincronia comptable entre les vendes i l'inventari, la facturació..., La gestió dels estocs facilita la recollida immediata. Considerant que ofereixen entrega a domicili

de producte fresc a una àrea geogràfica relativament petita, Barcelona i El Vallès, són els establiments els que se n'encarreguen de trametre les comandes sol·licitades a través d'internet.

D'aquesta manera redueixen la pressió sobre el centre d'operacions. Fins a l'any passat, mantenien el sistema d'entrega centralitzada, que produïa moltes incidències. Això els va forçar a descentralitzar el sistema i a formar al personal intern pel nou model i als repartidors per dur a terme adequadament les rutes. Les comandes el matí s'entreguen a domicili a la tarda, i les de la tarda, l'endemà al matí. Dins aquesta zona d'influència, la comanda no pot ser inferior als 30 euros. El tiquet mitjà es manté bastant estable, al voltant dels 25 euros, i consideren que el de la comanda virtual augmentarà la mitjana. De cara al futur, no descartem estudiar una fórmula de tarifa plana.

El segon element de la plataforma digital de Turrís és el web. Presenta els productes del forn artesanal. El percentatge de les vendes és reduït, però es preparen perquè a 2025 assoleixi un 2% del global de les vendes. No tenen pressa, però tenen la certesa d'anar pel recte camí.

- *L'e-commerce s'ha d'anar consolidant lentament -diuen-. Això no vol dir que no hàgim arribat al break-even, al llindar de rendibilitat de la plataforma.*

El tercer element el conforma tot l'aparell comunicatiu i de posicionament, les xarxes socials, Instagram, Facebook -aviat Tik-Tok-. S'hi afegixen tots aquells elements que configuren la comunitat Turrís, *newsletters*, receptes, sortejos, tallers, esdeveniments, etc. No usen targetes de fidelització, ni punts obtinguts per compra de producte. Intenten seduir per la creativitat i varietat dels productes artesanals i per la innovació permanent.

## ANNEX

---

### VILA VINITECA

#### TEACHING NOTES

1. El vi és una categoria en lent declivi i hi ha pocs indicis que canviï a curt i mitjà termini. Per altra banda, després de l'esclat de les vendes per internet durant la pandèmia, tot feia predir una davallada i, en canvi, no ha estat així a escala mundial. Analitzar les oportunitats de creixement en països; i en gammes Prèmium o barates. (Analitzar les dades de l'article <https://www.interempresas.net/Vitivinicola/Articulos/469525-Tendencias-clave-del-mercado-del-vino-en-2023.html>)
2. Elements que s'han d'integrar en la venda de vi omnicanal (Llegir l'article [https://www.winebusiness.com/wbm/?go=getArticle&dataId=257050&gl=1\\*qublpn\\*ga\\*MTEzMTU5NzAxMi4xNjkxMTU1MTcy\\*ga\\_2FCW3T0BY1\\*MTY5MTE1NTE3Mi4xLjEuMTY5MTE1NTU4OC41OS4wLjA](https://www.winebusiness.com/wbm/?go=getArticle&dataId=257050&gl=1*qublpn*ga*MTEzMTU5NzAxMi4xNjkxMTU1MTcy*ga_2FCW3T0BY1*MTY5MTE1NTE3Mi4xLjEuMTY5MTE1NTU4OC41OS4wLjA))
3. Valora el lloc web de Vilaviniteca a partir 1) de la qualitat dels continguts de la informació que s'ofereix; 2) del contacte i presentació de l'empresa; 3) de l'amenitat en el disseny de l'oferta; 4) de la navegació interna; 5) del recorregut per fer les compres, de la facilitat de pagament i dels incentius; 6) dels links amb les xarxes socials; 7) de la visibilitat dels motors de cerca; 8) de la facilitat de pagament; 9) de la capacitat d'adaptació a tots els dispositius; i 10) de la velocitat de càrrega. Fixar la valoració sobre 10
4. Desenvolupar una idea de màrqueting digital per esperonar el consum de vi entre els menors de 35 anys
5. A la llum del *IX Informe del impacto social de las empresas Febrero 2023*, de Seres Deloitte (<file:///C:/Users/34609/Downloads/deloitte-es-informe-about-9-informe-impacto-social-empresas.pdf>), valora l'activitat social i cultural desplegada per Vila Viniteca

#### FONTS:

- <https://www.vilaviniteca.es/>
- [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/wine\\_es#:~:text=El%20observatorio%20del%20mercado%20vitivin%203%ADcola%20%E2%80%A2%E2%80%A2%E2%80%A2%20ofrece%20los,mercado%20sobre%20producci%C3%B3n%20existencias%20comercio%20zonas%20y%20consumo.](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/wine_es#:~:text=El%20observatorio%20del%20mercado%20vitivin%203%ADcola%20%E2%80%A2%E2%80%A2%E2%80%A2%20ofrece%20los,mercado%20sobre%20producci%C3%B3n%20existencias%20comercio%20zonas%20y%20consumo.)
- <https://www.vinetur.com/2019052350110/13-graficos-para-entender-el-mercado-del-vino-espanol.html>

- <https://www.vinetur.com/2022061769558/cuales-son-los-10-principales-paises-compradores-de-vino-en-el-mundo.html>
- <https://www.interempresas.net/Vitivinicola/Articulos/469525-Tendencias-clave-del-mercado-del-vino-en-2023.html>
- [https://www.winebusiness.com/wbm/?go=getArticle&dataId=257050&\\_gl=1\\*\\_qublpn\\*\\_ga\\*MTEzMTU5NzAxMi4xNjkxMTU1MTcy\\*\\_ga\\_2FCW3T0BY1\\*MTY5MTE1NTE3Mi4xLjEuMTY5MTE1NTU4OC41OS4wLjA](https://www.winebusiness.com/wbm/?go=getArticle&dataId=257050&_gl=1*_qublpn*_ga*MTEzMTU5NzAxMi4xNjkxMTU1MTcy*_ga_2FCW3T0BY1*MTY5MTE1NTE3Mi4xLjEuMTY5MTE1NTU4OC41OS4wLjA).
- [22\\_03\\_23 informe consumo nacional datos enero 2022 definitivo.pdf](22_03_23_informe_consumo_nacional_datos_enero_2022_definitivo.pdf)  
<file:///C:/Users/34609/Downloads/deloitte-es-informe-about-9-informe-impacto-social-empresas.pdf>
- IWSR Drinks Market Analysis (2023). <https://www.theiwsr.com/>

## PROJECT LOBSTER

### TEACHING NOTES

1. Projecte Lobster és una *start-up* que comença creant marca i comunitat virtual, però acaba venent majoritàriament les seves ulleres a través de les botigues presencials. Quines són les causes? Compara si passa el mateix en altres tres sectors del retail que en pots elegir.
2. Identifica fons públics al servei del desenvolupament digital del retail.
3. Com treure més partit a la plataforma i a les botigues de Projecte Lobster? És extensible la marca a altres productes?
4. Valora el lloc web de Projecte Lobster a partir 1) de la qualitat dels continguts de la informació que s'ofereix; 2) del contacte i presentació de l'empresa; 3) de l'amenitat en el disseny de l'oferta; 4) de la navegació interna; 5) del recorregut per fer les compres i de la facilitat de pagament; 6) dels links amb les xarxes socials; 7) de la visibilitat dels motors de cerca; 8) de la facilitat de pagament; 9) de la capacitat d'adaptació a tots els dispositius; i 10) de la velocitat de càrrega. Fixar la valoració sobre 10.

### FONTS:

- [https://www.elnacional.cat/es/economia/project-lobster-startup-optica-perspectiva\\_796563\\_102.html](https://www.elnacional.cat/es/economia/project-lobster-startup-optica-perspectiva_796563_102.html)
- <https://projectlobster.com/pages/tiendas>
- <https://es.fashionnetwork.com/news/Project-lobster-cierra-una-ronda-de-2-millones-de-euros-para-duplicar-su-red-de-tiendas,1516742.html#tory-burch>

## CULINARIUM

### TEACHING NOTES

1. Què va significar per Culinarium la implantació del nou CRM el 2019 i l'oportunitat de la pandèmia?
2. Valora el lloc web de Culinarium a partir 1) de la qualitat dels continguts de la informació que s'ofereix; 2) del contacte i presentació de l'empresa; 3) de l'amenitat en el disseny de l'oferta; 4) de la navegació interna; 5) del recorregut per fer les compres i de la facilitat de pagament; 6) dels links amb les xarxes socials; 7) de la visibilitat dels motors de cerca; 8) de la facilitat de pagament; 9) de la capacitat d'adaptació a tots els dispositius; i 10) de la velocitat de càrrega. Fixar la valoració sobre 10.
3. Sobre l'evolució del tiquet mitjà: quina és la relació entre el de les botigues presencials i el de l'e-commerce? Quina és la projecció esperable en el futur?
4. Es considera adequada la tarifa Prèmium -enviament gratuït a partir de 50 euros-, atès el sector en el qual opera Culinarium? En una futura expansió internacional, quina fórmula d'enviament es proposa?
5. Avantatges i inconvenients de la marca pròpia

### FONTS:

- <https://www.culinarium.es/es/>
  - <https://www.culinarium.es/es/quienes-somos>
  - Bella, Bernat, "Culinarium, utensilios de cocina catalanes con 160 años de historia, viaempresa 23/1/23
  - <https://www.elperiodicodearagon.com/el-mostrador/2019/12/13/montse-robinat-ceo-culinarium-experiencia-46577146.html>
- 

## TRETZE SHOES

### TEACHING NOTES

1. És coherent l'evolució cap a la digitalització de Tretze Shoes?
2. Valora el lloc web de Tretze Shoes a partir 1) de la qualitat dels continguts de la informació que s'ofereix; 2) del contacte i presentació de l'empresa; 3) de l'amenitat en el disseny de l'oferta; 4) de la navegació interna; 5) del recorregut per fer les compres i de la facilitat de pagament; 6) dels links amb les xarxes socials; 7) de la visibilitat dels motors de cerca; 8) de la facilitat de pagament; 9) de la capacitat d'adaptació a tots els dispositius; i 10) de la velocitat de càrrega. Fixar la valoració sobre 10.



3. Factors positius i negatius de ser responsable màxim de Tretze Shoes i, a la vegada, imatge de la teva firma i *influencer*.
4. Analitzar el valor que afegeix implementar el WhatsApp Business pel contacte amb els clients a través del lloc web, i en concret, als exclusius per fidelitzar-los
5. Introduir en el lineal la marca pròpia: elements positius i negatius.

FONTS:

- <https://tretze-shoes.com/es/>
  - [https://www.instagram.com/tretze\\_shoes/?hl=en](https://www.instagram.com/tretze_shoes/?hl=en)
- 

## BOMBONS CUDIÉ

TEACHING NOTES

1. Està clara la diferència entre la Catània i el bombó?
2. Catànies Cudié es pot considerar un producte Prèmium si atenem els mercats els quals s'adreça i els seus competidors?
3. Quines estratègies de màrqueting hauria d'intensificar per esdevenir una marca més potent i enfortir la categoria de producte en la que s'ha convertit?
4. Valora el lloc web de Bombons Cudié a partir 1) de la qualitat dels continguts de la informació que s'ofereix; 2) del contacte i presentació de l'empresa; 3) de l'amenitat en el disseny de l'oferta; 4) de la navegació interna; 5) del recorregut per fer les compres i de la facilitat de pagament; 6) dels links amb les xarxes socials; 7) de la visibilitat dels motors de cerca; 8) de la facilitat de pagament; 9) de la capacitat d'adaptació a tots els dispositius; i 10) de la velocitat de càrrega. Fixar la valoració sobre 10
5. Valora el canal propi, el B2B, les petites pastisseries, l'Horeca i les grans superfícies. Indica quina és l'expectativa de creixement de cadascun d'ells a cinc anys

FONTS:

- <https://www.bombonscudie.com/historia/>
  - <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/cudie-alienta-la-fiebre-por-las-catanies/>
  - [Cudié, más de 60 años haciendo las mejores catánias del mundo - Luxury Spain](#)
  - <https://www.lavanguardia.com/comer/gourmet/20221104/8575380/catanies-cudie-delicioso-emblema-marca-historica-e-innovadora.html>
-

## BOHODOT

### TEACHING NOTES

1. Treballar amb *influencers*, factors positius i negatius.
2. Valora el lloc web de Bohodot a partir 1) de la qualitat dels continguts de la informació que s'ofereix; 2) del contacte i presentació de l'empresa; 3) de l'amenitat en el disseny de l'oferta; 4) de la navegació interna; 5) del recorregut per fer les compres i de la facilitat de pagament; 6) dels links amb les xarxes socials; 7) de la visibilitat dels motors de cerca; 8) de la facilitat de pagament; 9) de la capacitat d'adaptació a tots els dispositius; i 10) de la velocitat de càrrega. Fixar la valoració sobre 10.
3. Analitzar l'estratègia utilitzada a Tik Tok per Bohodot. Elements diferencials
4. Característiques que han de tenir els productes que es pretengui introduir als EUA.
5. Índex de conversió de Bohodot comparat amb altres empreses del sector del complement personal.

### FONTS:

- <https://www.vogue.es/moda/articulos/bohodot-firma-bikinis-banadores-sostenibilidad>
- <https://bohodot.es/es/>
- <https://www.instagram.com/bohodotbarcelona/>

---

## CONCHA BLANCH

### TEACHING NOTES

1. Quines diferències hi ha en l'artesania entre adreçar-se al gran públic i anar a nínxols com l'elegit? Analitzar les diferències al sistema de producció, als preus i als marges
2. És incompatible desenvolupar més eines d'*e-commerce* amb la dimensió del negoci de ConchaBlanch?
3. Valora el lloc web de ConchaBlanch a partir 1) de la qualitat dels continguts de la informació que s'ofereix; 2) del contacte i presentació de l'empresa; 3) de l'amenitat en el disseny de l'oferta; 4) de la navegació interna; 5) del recorregut per fer les compres i de la facilitat de pagament; 6) dels links amb les xarxes socials; 7) de la visibilitat dels motors de cerca; 8) de la facilitat de pagament; 9) de la capacitat d'adaptació a tots els dispositius; i 10) de la velocitat de càrrega. Fixar la valoració sobre 10
4. Per on es veuen les perspectives de creixement d'aquest model de negoci?

## FONTS:

- <https://conchablanch.com/es/concha-blanch.html>
  - KPMG, La artesanía en España: seña de identidad de la alta gama, Mayo 2022
  - *Centro de Referencia Nacional de Artesanía Granada, Informe sobre la situación del sector de la artesanía en España durante la emergencia sanitaria del covid-19 periodo 13/03/2020 - 11/05/202*
- 

## TURRIS

### TEACHING NOTES

1. Cadascun dels establiments fa el procés sencer incloent l'entrega domicili. En quina mesura seria aconsellable un model de cuina central? Trairia els valors de la companyia? Quins són els beneficis i perjudicis d'ambdós sistemes?
2. El doble lideratge a Turris, el flequer i el *manager*. Potencia o pot ser un enrenou per la direcció de l'empresa? Valora l'aportació d'un fons extern de capital en una companyia del sector del forn
3. Tarifa plana o topall de 30 euros per comanda?
4. Valora el lloc web de Turris a partir 1) de la qualitat dels continguts de la informació que s'ofereix; 2) del contacte i presentació de l'empresa; 3) de l'amenitat en el disseny de l'oferta; 4) de la navegació interna; 5) del recorregut per fer les compres i de la facilitat de pagament; 6) dels links amb les xarxes socials; 7) de la visibilitat dels motors de cerca; 8) de la facilitat de pagament; 9) de la capacitat d'adaptació a tots els dispositius; i 10) de la velocitat de càrrega. Fixar la valoració sobre 10.

## FONTS

- <https://turris.es/es/>
- <https://soycomosoy.es/invitado/xavier-barriga-maestro-panadero-y-director-de-los-hornos-turris>
- <https://barradeideas.com/xavier-barriga-fundador-de-turris-el-mayor-aliado-que-tenemos-en-nuestro-propio-equipo>
- <https://www.thenewbarcelonapost.com/las-panaderias-turris-se-venden-a-un-fondo-de-inversion>
- <https://www.asemac.es/component/k2/item/29-la-industria-de-la-panaderia-y-bolleria-alcanza-cifras-productivas-similares-a-las-previas-a-la-pandemia>
- <https://www.asemac.es/el-sector-en-cifras>
- <https://efeagro.com/la-facturacion-de-la-industria-del-pan-y-de-la-bolleria-crecio-un-2741-en-2022/>

- [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/20230126informeanualindustria2021-20224t22ok\\_tcm30-87450.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/20230126informeanualindustria2021-20224t22ok_tcm30-87450.pdf)