

Grup GAMMA. La importancia de comunicar



El Grup GAMMA, central de compras y servicios para vendedores de materiales de construcción, se ha caracterizado desde sus orígenes por una acertada visión de futuro que le ha llevado a ser pionera en su sector en muchos aspectos. Así ocurrió al orientarse fuertemente al marketing desde sus primeros años y así ocurre hoy también al potenciar una cultura de mejora continua del servicio a sus asociados, que tiene su ejemplo más reciente en la puesta en marcha de un ambicioso Plan de Mejora de la Comunicación Central-Asociado.

Adelantarse a los tiempos costó no pocos rechazos y problemas a Fran Fernández, Gerente del Grup GAMMA, cuando a finales de los 80 comenzó a aunar las compras de diferentes establecimientos de la Cataluña central con el objetivo de obtener mejores condiciones. Encontraron entonces la desconfianza de otros almacenistas y la oposición de algunos proveedores que, en algún caso, llegaron incluso a retirar material de sus almacenes.

Pero hoy aquella visión se está confirmando como realidad. El comercio de materiales de construcción se concentra. Aparecen nuevos actores internacionales con importantes recursos económicos, la experiencia de otros países y la fuerza que da una marca. Aparecen también grandes superficies especializadas y las tiendas de los propios fabricantes. Como consecuencia, a pesar de haber aumentado su facturación gracias al crecimiento que el sector ha experimentado durante los últimos años, los almacenes tradicionales

están reduciendo su cuota de mercado. Las cifras parecen indicar que en cuanto disminuya la actividad de la construcción muchos de ellos acabarán por desaparecer si no son capaces de ofrecer una diferenciación adecuada o no están agrupados en un importante grupo de compra.

El Grup GAMMA se adelantó 15 años a esta situación persiguiendo desde su nacimiento tanto la diferenciación como la fortaleza como grupo. Iniciada con unos 30 asociados, la central buscó su expansión fuera de Cataluña a partir de 1998, creciendo rápidamente en comunidades como Galicia, Asturias o País Vasco hasta ampliar su ámbito de actuación a toda España, donde se cuenta hoy con unos 180 asociados y aproximadamente 200 puntos de venta.



Orientación al marketing

Buscando la diferenciación, esta central fue la primera en su sector en apostar por una fuerte orientación al marketing. Esta orientación se ha materializado en innovaciones siempre originales en este mercado tales como la creación de marcas propias, la puesta en marcha de campañas de publicidad (incluida televisión), la edición de catálogos de productos tanto para el consumidor final como incluso para el profesional, o la potenciación entre sus asociados de una imagen común y un diseño de tienda tipo.

GAMMA comenzó a crear marcas propias a los pocos años de su constitución y hoy cuenta ya con varias gamas de artículos que las representan en categorías como muebles de baño, mamparas, sanitarios y lavabos de diseño, hidromasaje, o grifería y accesorios. Tradicionalmente estas gamas han sido creadas a partir de la compra exclusiva a diferentes fabricantes, aunque actualmente se ha comenzado a trabajar también en diseños propios realizados desde misma central y diseñadores independientes.

La central lleva desde 1998 editando anualmente un catálogo general de productos de baño que incluye todos los artículos de las marcas propias así como una selección de los principales fabricantes. Esta guía, que incorpora los precios de todos los productos, tiene como objetivo facilitar la compra en las tiendas, ya que éstas difícilmente pueden exponer toda la variedad de productos disponibles. GAMMA publica más de 100.000 ejemplares de estos catálogos que son repartidos a los clientes desde los diferentes puntos de venta. Durante los últimos años es posible también solicitar esta guía de productos a través de la web de la central. Mediante este medio son enviados hoy a los clientes unos 400 ejemplares cada mes.

A partir de 2004 GAMMA dio otro original paso adelante en este sentido publicando también un catálogo de similares características pero de materiales de construcción. Aunque tradicionalmente la demanda de este tipo de productos se reducía a materiales como cementos, ladrillos, etc..., la creciente sofisticación y variedad de los productos ha aumentado el interés del profesional por una guía en la que poder encontrar nuevas soluciones que en muchas ocasiones no son utilizadas por el propio desconocimiento sobre su existencia.

GAMMA ha sido también el primer y único grupo en su sector en desarrollar en 1989 un proyecto de tienda tipo. Este modelo, actualizado en el 2001, ofrece a los asociados un sistema integral "llave en mano" que incluye un estudio de las necesidades de la zona, definición del surtido de la tienda, circuito y zonas de productos, iluminación, mobiliario, instalación, decoración y merchandising. Dependiendo de la cuota de mercado y del punto de partida del asociado, la implementación de una tienda tipo ha supuesto un incremento en las ventas de entre un 10 y un 60 por ciento en los establecimientos remodelados.

Avanzando en esta dirección, la central ha empezado a desarrollar en el 2006 otro modelo que, en esta ocasión, va más allá de la tienda afectando a todos los ámbitos de la empresa. El "Modelo GAMMA de negocio" ha sido creado a partir del posicionamiento estratégico del grupo como asociación de tiendas orientadas al mediano constructor, al profesional y al cliente final, con una imagen de profesionalidad y especializadas en productos vanguardistas a un precio asequible.

El nuevo modelo incluye asesoramiento en los procesos de venta e integra la disposición del almacén y de la zona de carga y descarga. Este modelo ofrece además la novedad de definir zonas dentro de las tiendas según el tipo de venta (asistida, autoservicio, rápida, experiencia o lúdica), contemplando los procesos de trabajo que deben seguirse en cada caso. El "Modelo GAMMA de negocio" ha obtenido una excelente acogida entre los asociados de la central y

son ya más de una treintena las solicitudes para su desarrollo en otros tantos puntos de venta.

Un plan para mejorar la comunicación

Pero dejando a un lado las iniciativas del Grup GAMMA para competir externamente, esta central se ha caracterizado también durante los últimos años por querer potenciar a nivel interno una cultura de mejora continua de servicio a los asociados. Fruto de esta cultura es la reciente puesta en marcha de un Plan de Mejora de la Comunicación Central-Asociado. Se trata de un ambicioso proyecto al que se ha dado un plazo de dos años para su conclusión y que parte de la premisa de la importancia que para la calidad en el servicio de cualquier central debe de tener el conocimiento por parte de los asociados de todo lo que se está haciendo en su provecho y las razones de ello.

“La idea surgió de la constatación de los problemas que podía ocasionar una comunicación mal pasada o entendida erróneamente entre nuestros propios departamentos. Si ocurría a nivel interno, podía estar ocurriendo también entre central y asociados.”, explica Gemma Aloy, responsable de Calidad en GAMMA e impulsora de esta iniciativa.

El plan se aplica a nivel departamental y cuenta con varias fases de desarrollo. La primera de éstas consiste en la definición junto al responsable de departamento de los aspectos de su área de responsabilidad que más necesitan de una buena comunicación hacia los asociados. Después debe identificarse qué se está comunicando, cómo se está haciendo y si se cumplen los objetivos fijados. Posteriormente, se crea un equipo de mejora para trabajar los puntos no comunicados (o que se hace pero no suficientemente bien), y se buscará la forma y el canal más idóneo para hacerlo. En los casos que se crea necesario se incorporarán también asociados en estos equipos de mejora para obtener sus puntos de vista.

Ha de tenerse en cuenta que esta definición de los elementos comunicativos cuenta con las dificultades derivadas de la gran variedad de asociados a la central, variedad formada por empresas con diferentes volúmenes de ventas, formas de organización, y perfiles de profesionales, en ocasiones con elevados índices de rotación. En este sentido, por ejemplo, una misma comunicación desde el departamento de facturación puede estar llegando en un caso a un director de finanzas y en otro a un administrativo.

Este proceso ha sido llevado ya a cabo en el departamento de Publicidad. El objetivo de la mejora de la comunicación es que una mayor proporción de asociados hagan uso de las campañas de la

central (actualmente el 75 %) y que los que lo hacen lo hagan bien. Para conseguirlo se ha desarrollado ya un plan de mejora que en este caso implicará, entre otras medidas, una mayor argumentación en las convenciones trimestrales con los asociados sobre la importancia de las campañas y el porqué de los medios escogidos, así como la entrega de un planning anual de publicidad con los objetivos y públicos de cada una de estas campañas.