

# El comerç andorrà "adaptació o revolució"

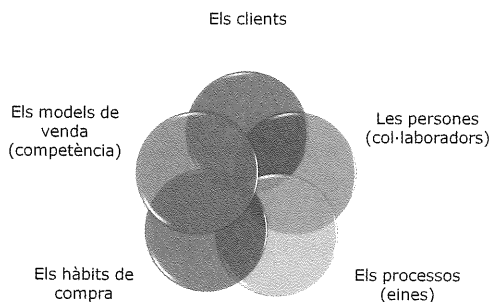
**Antoni Miralles i Gascó**



Què està canviant ?

1. Canvis de l'entorn

La primera reflexió que farem serà veure quins canvis s'estan produint en el nostre entorn i què ens afecta d'aquests canvis.



En primer lloc *els clients*: estem en l'època de la informació i de la comunicació, i els clients d'avui són més savis, tenen al seu abast un carrusel d'informacions que els arriben per tots els mitjans: diaris, revistes, televisió, internet... Per aquest motiu són més coneixedors del seu entorn, dels productes que necessiten i dels serveis que esperen per part del comerç. També un canvi familiar, amb menys fills i moltes vegades llars unipersonals, on cadascú viu al seu aire, un espectre de relació més complexa, més independent i amb un sentit de la llibertat més i més desenvolupat.

D'una altra part tenim un canvi en *els col·laboradors*, amb una barreja de cultures, hàbits i interpretació de la vida molt diferents: al nostre grup tenim 23 nacionalitats, amb quatre idiomes, entre cometes, oficials: el català, el castellà, el francès i el portuguès, que es barregen amb comoditat i sense conflicte; més immigració, dins i fora del país. Tot això dificulta el *management* i la cultura empresarial, per una part, i l'enriqueix per una altra.

Un últim detall, cada vegada més la competència es desmarca dels productes i dels serveis (que són cada dia més semblants i més fàcils de copiar) i es decanta per les persones que componen l'empresa, que són el veritable capital futur de l'empresa. Per això es fan imprescindibles esquemes d'integració, motivació i fidelització, que ens permetran conservar i fer créixer aquest capital diferencial.

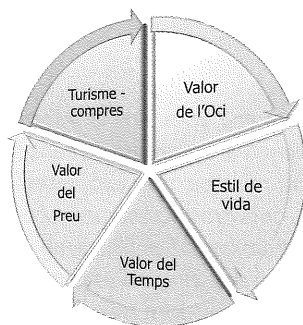
Un tercer front de canvis són *els processos*, en una lluita cada dia entre la senzillesa, per fer-los més econòmics, i la complexitat, per la diversificació de necessitats i la incorporació de la tecnologia com a eina fonamental de treball, uns processos que necessiten més formació i més coneixements, que fan que tots estem en un estadi d'aprenentatge permanent.

Els canvis en les persones condueixen a un canvi en *els hàbits de compra*: menys temps, menys *fer la compra* (obligació), més *anar a comprar* (lúdic, festiu), més endeutament de les famílies, més compres a crèdit, llars més petites, formats adequats al nucli familiar, més tecnologia a les llars, menys pressupost per a menjar i més per a equipament personal (moda i complements) i oci, més viatges, més coneixement internacional i més productes ètnics per satisfer les necessitats dels immigrants.

Naixement de nous *models de venda*: *discounts*, *outlets*, *megastores*, *category killers* i professionalització del comerç actual, en tecnologia i serveis; incorporació de les franquícies i radicalització del preu com a argument de venda.

## 2. Canvis dels valors

Una societat canvia perquè canvien els seus valors.



El primer valor que canvia és el valor de l'*oci*. La societat fa passos fermes per aprofitar més la vida; abans l'important era tenir diners per cobrir les necessitats, i ara volem que els diners ens permetin *gaudir*: gaudir de la família, dels amics, dels llocs, de la vida, de nosaltres i jugar cada vegada més el paper de treballar per viure i no viure per treballar.

Aquest canvi de valor afecta el nostre *estil de vida*, la nostra relació laboral, la nostra ambició i la lluita per la felicitat, que s'emmarca dins d'una cultura de tenir més temps per a nosaltres. El nou paradigma del *valor del temps*, que abans no tenia importància i que ara es converteix en la principal conquesta de l'actualitat: no volem fer cues, no volem perdre el temps, volem immediatesa i volem aprofitar cada minut de la nostra vida, que no ens passi el temps, que el temps una vegada més el gaudim, volem disminuir el temps d'obligacions i comprem el temps a uns altres per no perdre el nostre.

Aquest fet fa augmentar el nivell de serveis i noves activitats. Qui pensava fa anys que tindríem un senyor o una senyora que ens passejaria el gos?, o poder comprar per l'ordinador o comprar el bitllet d'avió o reservar l'hotel sense moure't de casa... La tecnologia també té una gran importància en aquest fet, i és fàcil veure el nostre fill jugar a la consola, però no com abans, tot sol, sinó connectat a la xarxa i compartint la diversió amb tres nens més de tres països diferents, amb la càmera i el micròfon, parlant i comentant la jugada que han de fer. I ja no parlem del boom del Messenger: qui no té un fill/a que és capaç de mantenir una conversa a cinc bandes i no perdre'n el fil de cap? O com amb SMS és capaç d'escriure molt més ràpid que la taquimecanògrafa que vam conèixer els anys 70, amb més abreviatures i amb un llenguatge sense regles ni normes però que entenen tots perfectament?

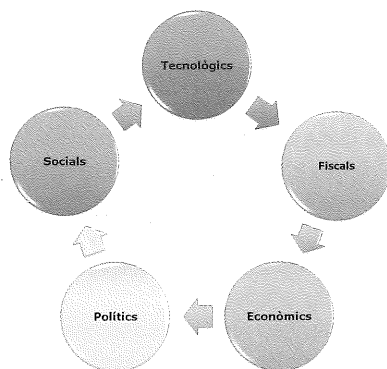
Tot el que fem i el que comprem ho volem a un preu més baix. Ha canviat el *valor del preu*: fa quinze anys els gran gurus de la distribució, que pensaven que el preu perdria pes a l'hora de la decisió de compra, una vegada més es van equivocar. Cada dia el pes del preu es més important: el client vol el mateix més barat i és capaç de recórrer més distància si se sent recompensat amb un millor preu.

Per últim, i en el nostre entorn, els clients demanen el preu més baix, però sol tampoc no és suficient, perquè a més de les compres, necessiten distracció, divertir-se, passar-s'ho bé i fer turisme per gaudir aquí d'aquest canvi: de compres a *compres-turisme*, que ens reclamen cada dia.

### 3. Canvis en el país

Estem canviant el país bruscament o suaument?

Tots els canvis necessiten un planificació, definir si tenim les coses clares, si tenim el temps, les persones i els diners, que són el tres eixos que s'han que tenir en compte abans de qualsevol tipus de projecte de canvi.



*Canvis tecnològics:* TDT, ADSL, GPRS, sigles que cada dia estan presents en el nostre vocabulari i que pel fet d'estar en un entorn europeu ens obliguen a tenir, si volem estar i ser un país desenvolupat que dona resposta a les exigències de persones i empreses que hi són i que ens visiten.

També estem definint el nostre entorn *fiscal*, un desplegament legislatiu que emmarcarà l'àmbit de relació entre l'administrat i l'administració, i l'esquema de joc dels possibles nous interlocutors, però és imprescindible fer una observació: el ritme per assolir els canvis. Hem de tenir en compte que puguem digerir-lo, no posar en posicions difícils el desenvolupament de les empreses ni posar sense un criteri de progrés unes taxes comunals o governamentals que ens portin a carrers sense sortida. El consens entre les parts és imprescindible per tenir èxit.

Això comporta *canvis econòmics*. Andorra 2020 ha dibuixat les noves línies per sortir de l'estancament del PIB; estem perdent nombre de visitants i ens veurem afectats per les noves lleis laborals i de la CASS, que augmentaran els costos salarials i faran més difícil l'assoliment dels objectius empresarials. Aquest és el principi d'un ventall de canvis per efectuar en l'empresa i l'administració, que hauran de treballar a partir d'ara per l'eficiència, la reducció de costos, l'augment de la productivitat, la mecanització i simplificació del processos i, en una paraula, augmentar el nivell d'activitat amb menor cost operatiu, aquest és el veritable repte d'avui.

Irremeiablement, comportarà *canvis polítics*. No parlo d'un canvi de govern, ni és el meu paper, sinó del *talante*, com diu Zapatero, dels nostres polítics, que han de lluitar amb un alt grau de consens pel progrés del país, avantposant els interessos del país als propis del partit. Un exercici de generositat i de responsabilitat social per convertir Andorra en un país de futur, de progrés i de benestar, que és al cap i al fi el que ens demana el ciutadà. *Canvis socials* que ens permetin ocupar un lloc rellevant en el nostre entorn, ja no per volum, sinó per qualitat de vida, renda per càpita i generació de riquesa.

#### 4. A vegades els canvis són per a pitjor

**TURISME**

### La xifra de turistes durant els mesos d'estiu va baixar un 10% respecte del 2005

**Reducció**  
Escaleres d'Arganzón

La temporada turística d'estiu es va tancar amb pitjores xifres que la de l'any passat. És que el nombre de visitants durant els quatre mesos de la campanya (juny, juliol, agost i setembre) va ser, l'habitualment, inferior. Aquest any van travessar les dues fronteres 4.223 milions de persones. L'any anterior havien estat 4,6 milions, prop d'un 9% més. Un cop més, la major caiguda es va registrar entre els turistes, els visitants que passen l'estiu a Andorra, ja que el nombre va fer caiguda al Principat: 710.481 turistes, mentre que el que va ser 638.362. La dada valida ha estat, doncs, del 10 per cent.

La xifra d'excursionistes, els visitants que no permeten tenir-hi cap inferior aquest any. La temporada anterior van arribar al país 2,68 milions de visitants i en d'això hi compten bàsicament 1,58 milions, gairebé 100.000 persones menys.

Un any més, l'agost va ser el mes fort. Aquest any el país va rebre en aquest 31 dies prop d'1,5 milions de visitants. La immensa majoria van ser, però, excursionistes d'un dia i només 236.486 persones van passar almenys una nit al Principat. El juliol del 2005 també va ser el primer record. En aquest cas es va registrar l'entrada que de poc el milió i mig de visitants. La xifra de notícies va ser també notable en comparació amb la d'excursionistes. Van ser 264.749 les

Des visitants carregats amb bosses.

persones que van fer nit en hotels similars d'afiliació. Al juliol 1,04 milions de visitants i al setembre poc més d'un milió. L'any passat les xifres de visitants van ser més elevades en tots tres casos. Al juny van ser 754.120 estimats, al juliol 1,09 milions i al setembre 1,03 milions.

I no guanyem, sinó que perdem.

#### 5. I a vegades empitjorem allò que pensàvem que aniria millor

**BONDIÀ I DILLUNS 12 D'OCTUBRE DE 2006** **ANDORRA | 9**

**VERDOR D'ANDORRA.** La femella andorranca va participar al concurs a Cimera com a observadora i finalista com a membre amb dots a veure.

**INSTITUCIONS EUROPEES.** El consorci dels Valls va aconseguir que les institucions europees haurien d'organitzar més els visitants.

**COMERCIS I VENTES.** La cua de fila a les parades dels Valls a França, Domènica Vinyes, va afectar una gran part del turisme de Bonià.

**POIET DEL PILAR**

### Visitants i turistes fan cues de dues hores per deixar el país

*El trànsit de vehicles pel carril bus va ser decisiu per evitar retencions importants*

**EL TRÀNSIT**

L'espera s'arriba després del pont del Pilar en la via que els visitants busquen després de fer el trànsit de les oficines i després de cada any prop d'un 10% de la gent que arriba a Andorra que es presenten fora de l'entorn de les oficines i després de cada dies. El trànsit va ser altre cop interromput el 12 de juliol del 2005, des de la frontera hispano-andorranesa fins a l'entrada dels vehicles a Andorra. Va ser la causa de la parada de 12 mil vehicles. Una altra 2 mil vehicles van ser...

**DOPPING TURÍSTIC**

El president de la Unió Andorranca, Xavier Fàbregas, va comentar que les principals impressions del sector indiquen que l'impacte dels busos ha estat de 10% i el 20% el costat del Principat. El que són sobre, semblant a les xifres de l'any anterior. El representant dels busos, però, va comentar que l'impacte real no va ser tan gran, ja que a les dades que el país té no es va registrar el 20% de les dades que el país té. El president de CALADE, Ximora Fàbregas, va comentar...

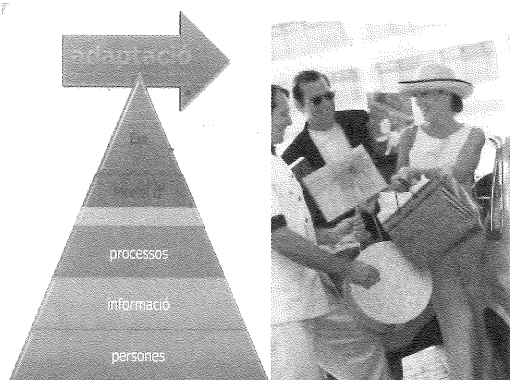
#### 6. Hem canviat nosaltres?



**Adaptació o Revolució**

Aquesta és la veritable pregunta. El ritme dels canvis és allò que defineix l'evolució o la revolució. No teniu la impressió que estan continuament donant-nos empenyes?, o que arribem sempre tard?, i a sobre a corre-cuita?, i que la improvisació és quasi permanent?, i que, per un altre costat, sembla que anem massa a poc a poc?

## 7. L'empresa de comerç a Andorra



El comerç a Andorra és un model d'èxit en contínua adaptació vers el client, un conjunt de persones que gestionen una informació per dur a terme uns processos que ens donen una personalitat i una manera de fer per atraure al clients. Dins de les empreses vivim una evolució permanent i un esforç dirigit a millorar contínuament per a l'adaptació permanent als canvis.

## 8. Els clients a Andorra vénen a comprar

Els clients vénen a Andorra a comprar, però per què? Perquè tenen avantatges si ho comparem amb el seu país d'origen: d'amplitud d'assortiment, de dies d'obertura, d'horaris, de dates de rebaixes, de productes específics que només troben aquí, pels comerços que hi ha, per les novetats...

TEMA DEL DIA **3**



### Principal atractiu turístic

Segons un estudi encarregat pel Ministeri de Turisme presentat recentment, les compres continuen centrant l'interès dels turistes, per sobre de l'esquí i la natura.

Sense dades, tu només ets algú amb una opinió

El 76% dels clients venen a comprar.  
El 46% del turistes només venen a comprar, busquen bons preus i novetats

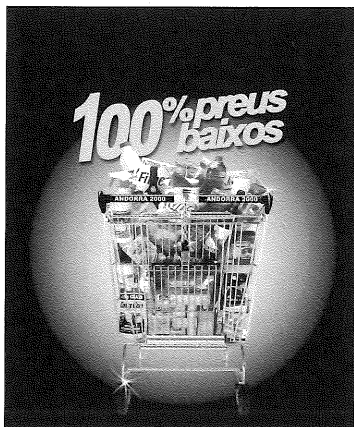
El 95% del turistes opinen que el comerç és igual o millor que en el seu lloc d'origen, el puntuen entre 7 i 8 (s/10)



norma, quan la veritat és que sí que n'hi ha, de diferència, i de fet els clients que compren ho fan per aquesta raó.



12. Uns altres pensem que sí que hi ha diferència i la manifestem

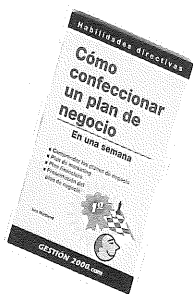


I estem convençuts i treballem dia a dia perquè les diferències continuïn i si és possible fer-les més grans, buscant noves oportunitats per oferir millors preus, però fins ara també estem absorbint el sobrecost de l'ISI, de l'IMI i dels impostos comunals. Aquest sobrecost podrà posar en perill aquest diferencial de preus i podem perdre la competitivitat si continuen creixent les taxes impositives.



### 13. No hi ha receptes màgiques...

**L'èxit requereix treball, esforç i constància per adaptar-se permanentment**



Necessitem treballar, esforç i constància per a aquesta adaptació, i possiblement ajuda per al comerç que no té mitjans per enfocar-la bé i que sigui cada dia un puntal de l'atractiu d'Andorra.

### 14. També manca inquietud

**andorra**

#### Ronchera troba a faltar la participació del petit comerç a l'Andorra Marketing Meeting

Les jornades constataren que les empreses han millorat en qualitat i estratègies per triomfar  
El Govern reactivarà el negoci de la neu i el comerç ja que es reconeix que necessita constància

El Govern reactivarà el negoci de la neu i el comerç ja que es reconeix que necessita constància

El Govern reactivarà el negoci de la neu i el comerç ja que es reconeix que necessita constància

Ja coneixem que en la petita i mitjana empresa a vegades manca inquietud i que vol de l'administrador solucions, però si no veuen la necessitat de millora, si no veuen que ells són els primers interessats en la renovació i actualització del seu comerç ningú no vindrà amb la clau de l'èxit per canviar les tendències i millorar les vendes. Per tant, haurem de fer una reflexió de com poder sensibilitzar aquest sector.

15. Andorra és una empresa i els clients són de tots

Només tenint una visió global d'Andorra com a producte i unint les forces per vendre Andorra com a país, tindrem una via de solució. Hem de trobar aquest punt de connexió entre tots per unificar esforços i aprendre a vendre Andorra en cada un dels nostres establiments, de forma que cada persona ens declarem com a ambaixadors d'Andorra davant de cada client i amb un objectiu comú: la satisfacció al 100% dels nostres clients.

### Per acabar, quatre punts de reflexió

1- El comerç, per la seva competitivitat, és el motor d'Andorra.

2- El comerç està estancat en vendes. Podem créixer per augmentar el nombre de clients o perquè cada client compri més; augmentar el nombre és difícil,

però convertir el client d'avui en un milionari no es pot fer amb pressa. Qualsevol en el món empresarial sap que trigarem deu o quinze anys.

3- *Adaptació i reforma* són paraules pròpies del comerç i hi ha empreses que s'hi ajusten molt bé: perfumeria, moda, grans magatzems...

4- Amb la nova estructura legal i fiscal d'Andorra tindrem aquest escenari:

- La venda creixerà amb dificultats.

- La nova estructura ens obliga a fer un esforç en el marge que fins ara assumim, volem ser més barats.

- Noves despeses que vindran amb les taxes dels comuns, els nous projectes de llei laboral, representació sindical, d'immigració i de la CASS.

- En aquest país la línia de lloguer és més gran que la de resultats nets.



- ❖ Andorra ha d'anar cap a noves fonts de negoci per equilibrar el PIB.
- ❖ Però no per això, fa falta matar la font d'ingressos d'avui, que és el pilar del PIB.
- ❖ Un client comú, necessita una estratègia comú i una visió compartida del futur comú

**ESTEM PREPARATS?**

**Antoni Miralles i Gascó**

Director de negoci de Grup Pyrénées