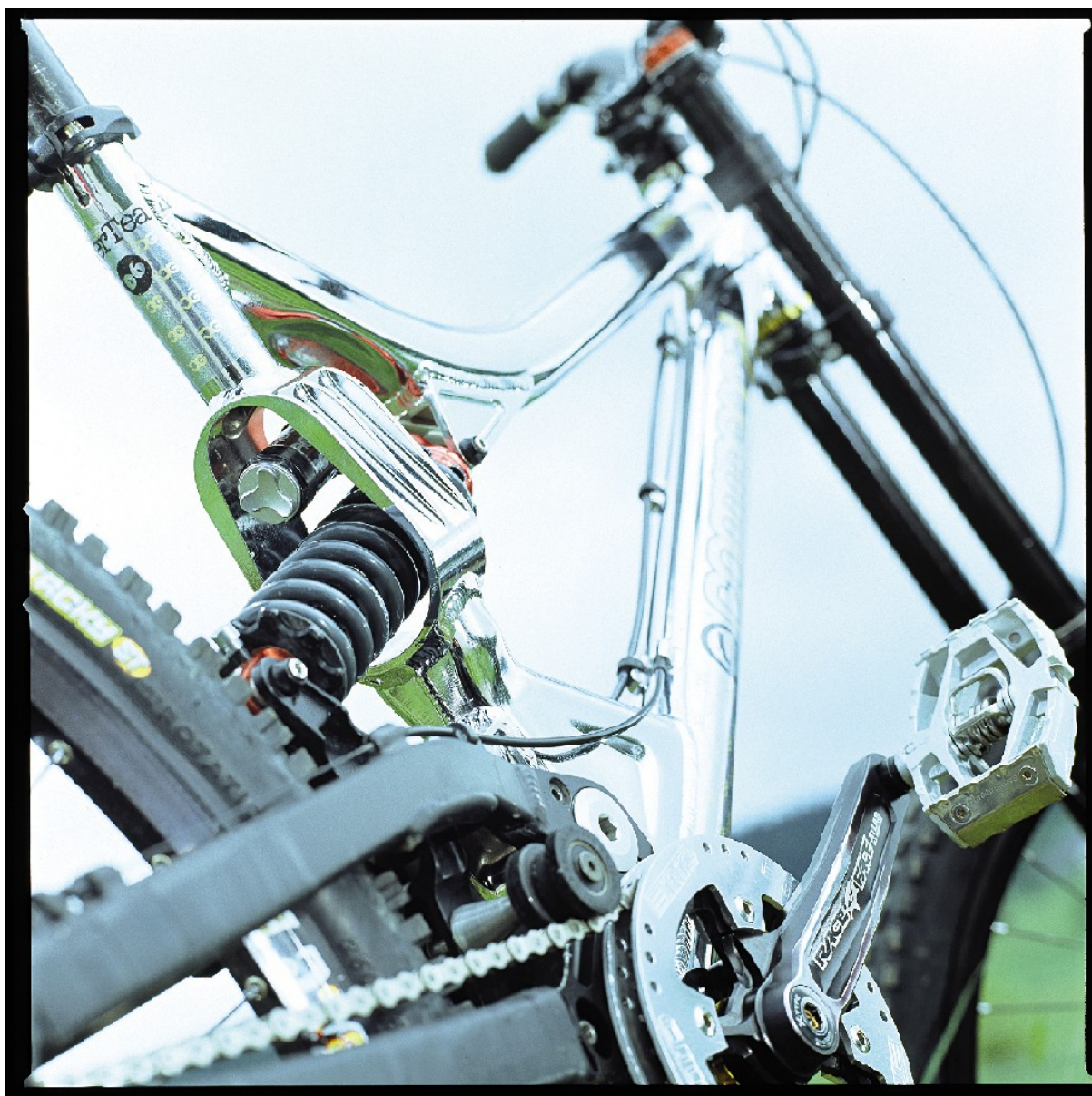

Commençal, fabricant de BTT “made in Andorra”

L'empresa [Commençal](#), radicada a Erts a la Massana, concep, dissenya, produeix i exporta bicicletes tot terreny (BTTs) des d'Andorra a 22 països d'arreu del món. La societat, creada ara fa 7 anys, duu a terme des d'Andorra les activitats d'innovació i desenvolupament tecnològic, disseny, comunicació, promoció, relació comercial, administració i de direcció. Començal va saber internacionalitzar la seva activitat per optimitzar la seva productivitat: la fabricació dels components té lloc als països asiàtics a través de proveïdors subcontractats i des de Taiwan munten les unitats i posteriorment s'exporten a escala mundial.



Max Commençal, gerent de la societat, manifesta que “tenim l’estructura empresarial de Nike. Als EE.UU, on hi ha la seu social, desenvolupen els productes, les estratègies de màrqueting, tenen l’administració, la direcció, etc, mentre que la producció està radicada en països” on els costos són més baixos. “Una marca, actualment, en aquest mercat o és internacional o mor per la forta competència” global.

En total, un equip de 22 persones gestionen la fabricació, el desenvolupament i la comercialització de gairebé 15.000 bicicletes de muntanya que exporten a 22 països del món amb un volum de negoci anual de 9 milions d’euros. És una empresa en procés d’expansió.

L’avantatge competitiu en l’estructura productiva i la distribució

La fabricació de les peces d’una bicicleta a Andorra seria pràcticament impossible o elevaria el cost de producció a xifres inabordables. “Al món, hi ha només 10 fabricants de quadres” de bicicletes, on es concentra la producció mundial. “La diferenciació, doncs, no es troba en la producció sinó en la concepció, la innovació, la marca i la comunicació del producte, com fa Nike”, afirma Max Commençal.

Una vegada produïdes les peces en diversos països –Xina i Taiwan concentren el 80% de la producció dels components-, s’envien a una empresa de Taiwan especialitzada en el muntatge de bicicletes. Des d’aquest país asiàtic, Commençal gestiona l’exportació a arreu del món. El Govern de Taiwan no aplica cap taxa ni impost sobre l’activitat que genera Commençal com tampoc sobre l’exportació de productes. El principi és clar: “Estem donant negoci a aquell país”, resumeix el gerent.

Competitivitat a través dels arancels.

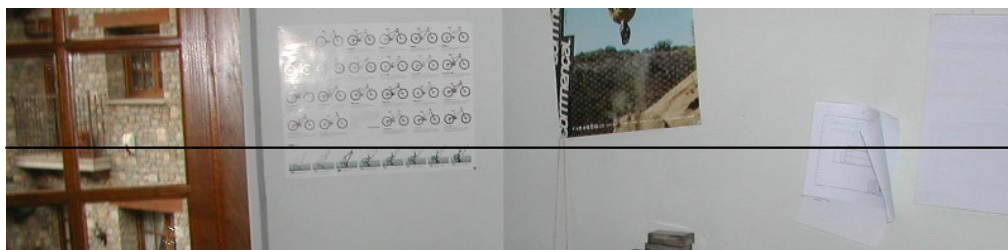
Quan exporten a la Unió Europea des de Taiwan, Commençal paga un 15% en concepte de T.E.C. per l'entrada de mercaderia procedent d'un país tercer i l'impost sobre el valor afegit del país europeu de destí (IVA a Espanya o TVA a França, p.e.). En el cas dels Estats Units, les taxes corresponen al 5%. Aquest model de negoci resulta "molt competitiu", assegura Commençal.

El constructor andorrà va adoptar aquest funcionament fa més de dos anys ja que abans feien la distribució des de França, trasllat que ha representat un estalvi en costos. Malauradament, Max Commençal es queixa que la "reputació de paradís fiscal" que té Andorra "dificulta" l'acció comercial de l'empresa a França, on disposen de representants propis. "El problema està en la fiscalitat, en l'absència d'un impost de societats", va afegir-hi.

Actualment, Commençal ven gairebé 15.000 BTTs principalment als mercats de França, Espanya, Canada, Estats Units i Alemanya. En set anys d'activitat, l'empresa andorrana ha aconseguit posicionar-se en aquest sector i ha assolit un volum de negoci d'uns 9 milions d'euros anuals.

El desenvolupament tecnològic i el sistema d'innovació

La concepció dels productes es realitza a Commençal, i per tant, a Andorra. Un equip de quatre enginyers s'encarrega de desenvolupar els quadres de les bicicletes, l'element clau conjuntament amb les amortiguacions, i els manillars, el sillin i els reglatges específics de les suspensions. Una vegada s'ha finalitzat el disseny, s'envia la fàbrica que s'encarrega de la producció. Un tècnic, però, s'encarrega de gestionar la tria i la compra de la resta de components de la bicicleta.



Un altre element clau per a les bicicletes de muntanya de descens són els amortidors. El constructor andorrà desenvolupa la tecnologia d'aquests ginyes directament amb els fabricants. Els entrenaments que duu a terme a les valls andorranes i les curses que realitza l'equip de competició són els àmbits de prova per aquests elements. Així, Commençal comprova l'eficiència de la suspensió en les condicions extremes a què es veuen sotmeses durant les curses o els entrenaments en una gran varietat de terrenys. El procés de millora i innovació és constant entre aquesta companyia i els productors d'amortidors, que a la vegada són patrocinadors de l'equip, perquè les BTT siguin "sòlides i a la vegada àgils".

Les suspensions s'han convertit, doncs, en un component indispensable per a millorar el rendiment de la màquina. "És una nova generació de bicicletes". Max Commençal hi afegeix que les suspensions han d'afavorir, sobretot, el pedalatge del corredor amb independència del tipus de terreny i adversitat que es pugui trobar per mantenir la força motriu. "Nosaltres ho hem aconseguit i aquesta és el nostre punt fort".

En virtut a la investigació i a la demanda del mercat, l'empresa radicada a Erts produeix "un model de bicicletes de descens amb vocació d'emoció" per fer salts, baixades o competir i d'altra comercialitzen un model "per fer de tot", apta per a qualsevol tipus de client.

Posicionar-se al mercat: competir, fires i marca

L'empresa Commençal té clar que la promoció i el posicionament de la marca (branding) són factors essencials per a l'èxit comercial i l'expansió empresarial.

Per aquest motiu, Commençal disposa del seu propi equip professional de competició que participa en les curses de descens de BTT d'arreu amb l'objectiu d'obtenir una imatge esportiva per a la marca i una promoció en els mitjans de comunicació especialitzats i dins dels cercles d'aficionats i

amants d'aquest món (acció de màrqueting).



A més a més, com ja hem comentat, el Team Commençal contribueix de manera vital en el desenvolupament del producte i en el sistema d'innovació de Commençal en provar a cada cursa les noves millores tecnològiques amb l'objectiu final d'aconseguir millors resultats i un renom en el món de les BTT.

L'estratègia de màrqueting de l'empresa també comporta la participació en les principals fires del sector a Europa, EE.UU. i Canadà per exposar els seus productes i novetats. Això permet a la marca una visibilitat a escala internacional i l'acord de contractes de distribució i de vendes, entre altres aspectes com ara el promocional.

Això, però, requereix una forta inversió per assolir els objectius marcats. En concret, el Team

Començal representa una despesa anual per a l'empresa d'uns 400.000 euros mentre que la participació a 5 o 6 salons suposa un cost aproximat d'uns 150.000 euros. Començal precisa que amb aquestes accions "portem el nom del Principat d'Andorra" a arreu, fet que representa una promoció pel país.



Un altre aspecte important per a l'empresa és la "credibilitat" que dona desenvolupar BTT en un entorn de muntanya com és Andorra. En aquest cas, la pista de Bike Park de Vallnord és la 'seu' de les proves tècniques que l'empresa realitza amb els seus productes. En aquest sentit, també van ser un dels promotors de la realització de la primera edició de l'Avalanche Cup, que se celebra a Vallnord.

Creixement: internacionalització i nous productes

L'estratègia de creixement de Començal està estructurat en dues línies d'actuació clares i ben diferenciades. D'una banda, "primer hem de consolidar el mercat francès i després hem de consolidar la internacionalització de l'activitat". Per ser realment forts, "hem d'estar presents en 30 països", és a dir, a les 30 societats més desenvolupades on els ciutadans poden adquirir una bicicleta de muntanya de gamma alta.

De l'altra, una estratègia de diversificació, és a dir, la producció i comercialització de nous productes. En concret, l'empresa pretén potenciar la 'partida tèxtil' que consisteix en els complements que necessita un corredor o un aficionat del món de les dues rodes: camisetes, pantalons, shorts, guants... Tota una gamma de productes orientada a equipar els esportistes. A més, actualment el constructor està desenvolupant el disseny d'un casc i dos models de sabatilles esportives: una per fer descens i una altra polivalent.

"L'element més important és la marca. Una vegada disposes de nom, pots introduir-te en altres mercats com ara l'esquí. Però això a llarg termini", comenta Max Començal. El constructor de bicicletes pretén tirar endavant aquestes noves línies de productes complementaris de l'activitat esportiva de la BTT de manera paral·lela a la seva activitat principal de fabricant de BTT.

Per què Andorra?



Max Commençal, de nacionalitat francesa, afirma que, en primer lloc, per muntar la societat necessitaven capital i “a Andorra vam trobar els inversors amb el perfil adequat”.

En segon lloc, per una qüestió de posicionament, marca i entorn: “tenim realment necessitat de treballar en una zona de muntanya per poder desenvolupar les bicicletes tot terreny”. Andorra, al mig dels Pirineus, és una ubicació adequada que dona “credibilitat” per a l'establiment d'un constructor de BTT.

Finalment, Max Commençal apunta que la “fiscalitat, sobretot en comparació amb França, és un punt molt interessant” que van tenir en compte alhora de decidir on instal·lar l'empresa. I conclou dient que “les oportunitats d'èxit de la societat són més grans” al Principat.

**L'ADI edita els models d'empresa en funció de la informació facilitada per l'empresa objecte del reportatge. L'empresa valida i autoritza els continguts del reportatge abans de la seva publicació per part de l'ADI.*