

GELATS I PASTISSERIA DE QUALITAT

Farga: David contra Goliat

Els orígens de Farga se situen a l'any 1957, quan Jesús Farga, amb 21 anys, va decidir quedar-se a Barcelona després de realitzar el servei militar, i va obrir una botiga d'alimentació. Cinc anys després la va transformar en la pastisseria de luxe Farga. El negoci va donar bons resultats i, posteriorment, va emprendre la venda de pastissos congelats a restaurants i cafeteries.



ORIO AMAT,
CATEDRÀTIC DE LA UPF
ECONOMISTA I VICEPRESIDENT DE
L'ACCID

L'any 1982 va posar en marxa la fàbrica a Montgat (Maresme). Més tard, l'any 1993 va entrar en el segment dels gelats de luxe i, segons un estudi publicat l'any 1997 per la *Harvard Business Review*, Farggi està guanyant la partida a Häagen Dasz a l'Estat espanyol. Potser aquest diagnòstic és exagerat, però sí que es pot afirmar que el grup català ha assolit resistir l'embranchada de la competència de la multinacional Häagen Dasz i de la recent arribada al mercat espanyol de l'altra gran multinacional de gelats d'alta gamma, Ben&Jerry's. Entre les claus que expliquen l'èxit de Farga podem destacar les següents.

Exquisidesa

Farga sempre ha apostat pels productes de màxima qualitat. Els sis restaurants-pastisseria que té a Barcelona ofereixen productes de luxe: gelats, brioxeria, pastisseria de saló de te, *catering*... Això fa que Farga sigui sinònim d'experiència, qualitat i prestigi.

Empresa familiar

El president de l'empresa és el seu fundador, Jesús Farga. Els seus fills també hi treballen: Margarita (directora general), Eduard (director comercial), Lluís (director industrial) i Elena (directora de desenvolupament).

La fórmula del capital risc

El capital de Farga sempre ha estat familiar amb l'excepció dels set anys (1997-2003) en què el grup d'inversió britànic de capital risc 3i va comprar



Farga s'ha convertit en un concepte gastronòmic de restaurant, pastisseria i *catering*. / CEDIDA.

el 32% del capital de Lacrem, empresa que gestiona la cadena de geladeries Farggi. L'any 2003, la família Farga va recuperar el 100% del capital. 3i ha col·laborat amb èxit en el llançament i consolidació del negoci i en la professionalització de la gestió. El cas de Farggi és un exemple dels avantatges del capital risc i, a més, con-

firma que es pot aconseguir la sortida de l'inversor, recuperant el control i la propietat per part de l'empresari mitjançant la recompra de les accions.

Empenta

Farga no s'arruga davant de competidors molt poderosos. Quan l'any 1992 la multinacional

nordamericana Häagen Dasz va arribar a l'Estat espanyol amb els seus gelats de luxe, Farga va decidir entrar en el mateix segment de gelats estil americà competint amb productes molt similars en presentació i amb el mateix nivell de qualitat i preu (veure figura 1). Per diferenciar el negoci de pastisseria dels gelats, Farga va introduir una altra marca: Farggi. La nova denominació va sorgir després d'un viatge a Itàlia, en el qual, jugant amb el cognom Farga li deien, de broma, Comendatore Farggi. Aquesta va ser la marca escollida per a l'activitat de pastissos i gelats de luxe.

Fórmula de franquícia

Farggi ha apostat per la fórmula de la franquícia per créixer. Actualment disposa a l'Estat espanyol de deu botigues pròpies i 48 en règim de franquícia. Té quatre tipus d'establiments: corner (15m²), botiga de temporada (50-100m² + terrassa), centre comercial (40-50m²), centre comercial amb terrassa (40-50m² + terrassa) i botiga urbana (100-150m² + terrassa). Com es pot comprovar a la figura 2, Farggi és la tercera empresa amb més gelateries a l'Estat espanyol i la inversió a fer pel franquiciat és similar a la de Häagen Dasz, la qual cosa confirma la seva vocació de màxima qualitat.

Distribució àmplia

A més de les gelateries, on també se serveixen productes de pastisseria, el grup opera en els canals d'alimentació i hostaleria. Així, Farggi té acords amb 300 establiments d'alimentació i subministra els seus productes a 15.000 restaurants i cafeteries. També té acords amb companyies com Cinesa per disposar de punts de venda en les entrades dels multicines. Aquesta política de distribució li permet assolir un creixement anual de les vendes del 7-8% (veure figura 3).

Creixement conservador

La sortida de 3i de l'accionariat no ha variat l'estratègia de creixement de la companyia. En els últims anys, el grup ha saltat al mercat portuguès, on ja compta amb 14 gelateries. Per continuar creixent, tant a Espanya com a l'estranger, té previst obrir cada any una botiga pròpia i entre vuit i deu establiments franquiciats. L'objectiu és arribar als 100 establiments, una meta que quan va entrar 3i es volia assolir molt abans, cosa que demostra que el ritme d'obertures s'ha portat a terme de forma més pausada de la projectada inicialment. L'estratègia de Farga passa per un creixement conservador. "No volem realitzar grans salts, ni fer res que no puguem digerir", explica Jesús Farga.

Reptes de futur

De cara al futur, Farga vol esdevenir una empresa amb projecció internacional i continuar sent una empresa de capital cent per cent familiar. També es vol créixer a França, encara que el gruix del mercat seguirà a l'Estat espanyol. Per assolir aquests reptes, el grup ha fet una reorganització estratègica que reformula les seves dos marques: Farga i Farggi. Farga, que representa el 27% de les vendes, ha passat de ser una cadena de pastisseries a un concepte gastronòmic de restaurant, pastisseria i *catering*. Farggi, amb el 73% de les vendes del grup, ha ampliat la gamma de productes amb els gelats d'impuls i la transformació de les gelateries en botigues de gelat-café-entrepans per combatre l'estacionalitat.

MARCA	NIVELL DE PREUS (FARGGI EN BASE 100)
Häagen Dasz	106
Farggi	100
Carte d'Or	41
Camy	35
Miko	33

Figura 1. Nivell dels preus de les principals marques de gelats.

EMPRESA	MULTINACIONAL	BOTIGUES PRÒPIES	BOTIGUES FRANQUICIADES	NOMBRE TOTAL DE BOTIGUES	INVERSIÓ A FER PEL FRANQUICIAT (MILERS D'EUROS)
Häagen Dasz	General Mills	3	92	95	86-236
Gino Ginelli	Unilever	6	75	81	66
Farggi	-	10	48	58	140-180
Carte d'Or	Unilever	1	34	35	72
Ben & Jerry's	Unilever	3	31	34	24-130

Figura 2. Principals empreses de gelateria presents a l'Estat espanyol.

ANY	VENDES DEL GRUP FARGA (MILIONS D'EUROS)
2004	42
2005	45
2006	49

Figura 3. Evolució de les vendes del grup Farga.

**De cara al futur,
Farga vol ser
una empresa
amb projecció
internacional**