

## GRUPO LO MONACO <sup>1</sup>

*“El Grupo Lo Monaco, líder del sector del descanso en España, ha cerrado 2009 con una facturación de 40 millones de euros, según explicó ayer su presidente, Livio Lo Monaco, durante la celebración de la convención nacional del grupo empresarial. Lo Monaco, que fundó la empresa en 1996 en Granada, se ha mostrado confiado en que el grupo, que llegó a facturar hasta 92 millones de euros en 2005, pueda incrementar un 50% en 2010 la facturación del año pasado a través de la innovación que, a su juicio, escasea en el mercado del descanso debido a la crisis. Por su parte, el delegado provincial de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía en Granada, Francisco Cuenca, destacó que el grupo, que emplea a unos 150 trabajadores directos y a otros 350 indirectos, es un referente en cuanto a su capacidad de adaptarse al nuevo modelo de mercado haciendo uso de la investigación científica.”*

17-1-2010; ABC; GRANADA.

A finales del año 2009 los redactores del caso se entrevistaban con Livio Lo Monaco, presidente, fundador y principal accionista del grupo que lleva su apellido. El empresario italiano, afincado en la Península Ibérica desde 1992, exponía sus inquietudes sobre el modelo de negocio de Grupo Lo Monaco, la evolución de la publicidad por televisión, el sector del descanso y la economía española en general:

*“En nuestro particular modelo de negocio la publicidad en los medios masivos, especialmente en televisión, es clave. Estoy pendiente del cambio que se producirá a partir de enero del año 2010 en la televisión pública española con la supresión de la publicidad y la repercusión que esta decisión tendrá en la disponibilidad de espacios y precios del resto de cadenas. Con este nuevo modelo de financiación de la televisión pública y las cadenas privadas tendrán que entregar el 3% de sus ingresos brutos de explotación y los operadores de telecomunicaciones el 0,9%. En la práctica, los canales privados financiarán el 10% de la*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio 2012, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

*televisión pública las telecomunicaciones el 24% (120 y 288 millones de euros anuales respectivamente)”.*

*“Por otro lado, espero que el lanzamiento de nuestro novedoso colchón tenga la misma aceptación de mercado que la de sus predecesores. Se trata de un colchón personalizado en el que incluso pueden diferenciarse en densidad y temperatura las dos caras del mismo. Es más caro que su antecesor, lanzado en septiembre del 2007, pero de mucha más calidad. Espero que seamos capaces de transmitirlo al consumidor”.*

*“Como a cualquier empresario me preocupa la situación general de retracción del consumo que atraviesa España. Según las previsiones de un estudio realizado ....., este retroceso será de un 3,10% en España, que sólo tiene por detrás a Irlanda, con una cifra negativa del 3,49%. Ese mismo estudio estima en 1,5 millones la pérdida de puestos de trabajo en la eurozona entre 2009 y 2010, aproximadamente el 1% de la fuerza laboral. Esto significa que los consumidores encontrarán dificultades para financiar compras de alto valor y se centrarán en el consumo de bienes básicos”.*

*“Así mismo, el estudio prevé que los consumidores europeos retrasen la adquisición de bienes duraderos al menos dos años y que los mayores descensos tendrán lugar en el sur de Europa con caídas estimadas del 3,82% en España y del 2,14% en Italia. También destaca que la actividad en los mercados de consumo puede recuperar su tendencia alcista durante 2010 y 2011 pero que serán los bienes electrónicos los que liderarán el futuro ascenso en las compras, mientras que los ingresos por venta de ropa, muebles, restaurantes y cuidados personales se mantendrán a la baja.*

*“El Consejo de Administración, recientemente renovado, ha decidido, que la Dirección General la lleve nuestro anterior director de Sistemas y que yo pueda dedicarme más a cuestiones estratégicas que a las del día a día. El dilema de Grupo Lo Monaco es estar o no en más de un país, entrar en otros canales de distribución y/o diversificar la oferta con nuevos productos del descanso”.*

## **ANTECEDENTES**

Grupo lo Monaco fue fundada en 1996 en Granada por el italiano Livio Lo Monaco y la española Beatriz Muñoz. A finales del 2009, siendo aún una empresa joven, era ya una de las compañías líderes dentro del sector del descanso en España. Livio y Beatriz iniciaron sus pasos empresariales en Portugal dos años antes, en 1994, con la venta de baterías de cocina. Decidieron "apostar" todos sus ahorros en un anuncio de televisión emitido durante un programa líder de audiencia. Utilizaron un sistema de venta sin intermediarios entre fabricante y consumidor que habían aprendido trabajando para Eurostar, una empresa italiana afincada en España y dedicada a la venta directa de baterías de cocina.

El sistema de venta original, que apenas había variado, era el siguiente: Tras ver el anuncio en televisión, el consumidor llamaba a un “*call center*<sup>2</sup>” que recogía sus datos y le devolvía la llamada para informarle y tratar de generar una cita en su domicilio. Hasta allí se desplazaba un agente comercial para mostrarle el producto y tratar de cerrar la venta, que en la mayoría de los casos se hacía a crédito a través de una empresa financiera. Al principio eran los propios Livio y Beatriz quienes realizaban estas visitas

Crearon así una empresa de venta directa a distancia que trataba de acercarse cada día más a los clientes, ofreciendo productos de calidad del menaje y el descanso de forma cómoda y personalizada.

El proceso de expansión de Grupo Lo Monaco se basó en el conocimiento de su marca y en el desarrollo de una amplia red comercial que llegó a contar con más de quinientas personas y que garantizaba una venta cómoda y con un gran valor añadido en servicio. Demostraron que la calidad del producto anunciado en televisión y la del producto que llegaba a casa del cliente era la misma e incluso superior a la expectativa generada, lo que les hizo ganarse la confianza del público.

Al prescindir de intermediarios, el precio con el que se llegaba al consumidor final era sumamente competitivo. Ofrecían financiación a plazos e incluían en una única factura el producto, el transporte, el montaje y la retirada del colchón antiguo, sin coste añadido para el cliente. El modelo de negocio estaba pensado para favorecer la comodidad y el ahorro de consumidores cada vez más exigentes y con menos tiempo.

Por otro lado, el auge de Internet impulsó el comercio electrónico y nuevos sistemas de compra como el modelo B2C o Business to Consumer, similares al utilizado por el Grupo Lo Monaco. Gracias a ello fue cambiando la percepción de un sector de clientes potenciales que antes veían con recelo la compra a distancia.

## Los Orígenes

Después de haber recibido de sus padres una educación de calidad y un alto nivel de vida en la ciudad italiana de Padua, con 21 años, Livio, se vio obligado a hacer frente a una situación familiar de crisis en el concesionario de vehículos marca Ford que su padre poseía. Tras un intenso proceso de negociación, y sin ninguna experiencia previa en la gestión de empresas en crisis, Livio logró saldar todas las deudas pendientes e incluso quedarse con un remanente de capital que permitió a sus padres continuar viviendo cómodamente. Poco después, con 22 años cumplidos, empezó a trabajar en ACI Leasing (Automóvil Club Italia) como vendedor de leasing para vehículos de flotas de empresa.

---

2 Un centro de atención de llamadas (en inglés call center o contact center) es un área donde agentes o ejecutivos de call center, especialmente entrenados realizan llamadas (llamadas salientes o en inglés, outbound) o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.