

Do Not Copy or Post

MI-210

---

**GHD ESPAÑA:  
FUERZA DE VENTAS Y CANALES COMERCIALES**

## **GHD ESPAÑA: FUERZA DE VENTAS Y CANALES COMERCIALES**

Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el asistente académico José María Camacho Baena, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2021, Fundación San Telmo. España.

### **TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS**

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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

## GHD ESPAÑA: FUERZA DE VENTAS Y CANALES COMERCIALES<sup>1</sup>

Una mañana de junio de 2019, Thys Niermeyer, director general de GHD España, reflexionaba, una vez más, sobre la mejor manera de ajustar la labor de su equipo comercial a las tendencias del mercado. GHD (sigla de *Good Hair Day* —“pelo estupendo a diario”, se podría traducir libremente—) era un fabricante de herramientas para el cuidado del pelo establecido en Leeds (Reino Unido), con filiales por todo el mundo. En el Anexo 1 se ofrecen ejemplos de los distintos productos que comercializaba GHD España.

Desde hacía unos años, el que había sido el perfil de la clientela tradicional de la empresa (salones de peluquería y belleza, y sus proveedores mayoristas) estaba perdiendo peso en el *mix* de ventas. Sin embargo, habían ido creciendo las ventas a otros clientes distintos, como los particulares, que compraban los productos de GHD tanto en Internet, como en los salones, como en los *corners* que la empresa instalaba en superficies comerciales, principalmente en El Corte Inglés.

Esta evolución estaba teniendo repercusiones no sólo en los resultados de ventas y márgenes, sino también en la labor que desempeñaba el equipo comercial y en su motivación. Los salones de peluquería habían sido críticos para el posicionamiento de la marca como la enseña de mayor calidad y precio del sector. Thys opinaba que aún lo seguía siendo y que su prescripción comercial seguía siendo trascendental para la marca. También opinaba que los comerciales de GHD habían sabido gestionar muy bien la relación con estos clientes. Sin embargo, estos nuevos clientes y canales demandaban una actitud diferente que su equipo de ventas no llegaba a entender bien del todo, o para la cual no estaba suficientemente preparado.

Tal como lo entendía Thys, no era sólo cuestión de formación, sino de cambiar la manera de llegar a los clientes, de cómo realizar la labor de ventas y, por tanto, de reorganizar la estructura comercial de la forma más adecuada posible. A su vez, los propietarios y gerentes de los salones de peluquería desconfiaban de las marcas que se posicionaban en otros canales de consumo, pues restaba prestigio profesional a los productos y marcas que ellos usaban y comercializaban.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el asistente académico José María Camacho Baena, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2021, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).