



“
**Carlos
Otero**

LA MODESTA ÓPTICA FERRI DEL PASEO DE LAS DELICIAS SE HA CONVERTIDO EN LA SEGUNDA CADENA NACIONAL. SU DIRECTOR GENERAL NOS CUENTA CÓMO LA GENIALIDAD DE SU FUNDADOR REVOLUCIONÓ EL SECTOR Y NOS HABLA DE SUS DESAFÍOS

“Casi todos conocen Visionlab, pero pocos saben que somos una hormiguita de la innovación”

POR MIGUEL ORS VILLAREJO
FOTOGRAFÍAS DE SERGIO ENRÍQUEZ-NISTAL

Hay una campaña de Visionlab que me parece reveladora. Se ve a una mujer sentada a la mesa de un restaurante. “Cariño”, le dice a su pareja. “¿Sí?”, replica Pierce Brosnan asomando por detrás de una carta. “Desde que tienes estas gafas tan bonitas”, continúa la mujer, “estás mucho más guapo”. “¿Sí?”, responde Brosnan con su voz profunda y aterciopelada. Entonces se quita las gafas para examinarlas y deja de ser Brosnan para transmutarse en un señor de ojos saltones. “¿Tanto me cambian?”, pregunta con un tono agudo y desafinado. La mujer no dice nada. Solo le empuja suavemente la mano para que vuelva a ponerse las gafas.

A nadie le sorprende hoy que las gafas se anuncien como un complemento de belleza, pero hasta bien entrado el siglo XX eran un instrumento para ver mejor, una prótesis. “Sin

olvidar que esto sigue siendo medicina primaria, Visionlab introdujo una forma distinta de hacer óptica”, explica su director general, Carlos Otero.

“Detectó un nicho extraordinario: la moda”, corrobora Rafael Muñiz, presidente de la consultora de *marketing* estratégico RMG y antiguo subdirector general de Visionlab.

“Las ópticas”, sigue Otero, “eran unos sitios pequeños, donde un señor con una bata blanca te graduaba la vista y te sacaba cuatro monturas, para que escogieras una, como en el *Un, dos, tres*”. Este modelo aún persiste, pero convive con tiendas amplias, llenas de expositores entre los que los clientes pasean probándose gafas con toda libertad. “Es un concepto que trajo a España José María Ferri”.

“A mí me contrató [en 1984] por mi perfil de *marketing*”, recuerda Muñiz.

Se trataba de algo insólito en un sector donde la herramienta de comunicación habitual era el boca a boca. Lo más rompedor lo había hecho Castor Ulloa. “Para hacerse publicidad”, cuenta Otero, “metía un cubo de





En Argentina teníamos puesto un pie cuando declararon el corralito. Probamos en África y estalló la Primavera Árabe



“Finalmente, alguien nos dice: Por qué no tanteáis Brasil, es un BRIC. Pero fuimos allá y entonces se hundió el real”

“Llega un momento en que el jefe te dice: dejadme en paz, ya nos expandiremos...”



Carlos Otero

pintura en el maletero del coche y, en la primera piedra grande que se tropezaba, escribía con grandes letras: Ulloa Ópticos”.

A la salida de Madrid hubo uno de estos grafitis muchos años, hasta que en 1977 el Supremo ordenó borrarlo porque distraía “la atención del conductor” y perjudicaba “la estética del paisaje”.

Ferri comprendió en seguida el potencial de estas técnicas. “Era autodidacta, pero ha sido una de las personas de las que más he aprendido. Al principio, cuando le iba con un DAFO [una matriz que compendia las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una situación], me soltaba: ‘Déjese de tonterías, Muñiz, le voy a enseñar cómo lo hago yo’. Y me dibujaba en un papel un esquema nada académico, pero perfecto”.

Ferri había comenzado como empleado en una fábrica de monturas madrileña, pero al cabo de un tiempo decidió emanciparse y abrir con su mujer Ópticas Ferri en el paseo de las Delicias. Allí hizo sus primeros pinitos en la mercadotecnia.

“Cogía a un ayudante y se iba, por ejemplo, al comienzo de la calle del General Mola [Príncipe de Vergara]”, explica Otero. “Se metía en el primer portal, localizaba los buzones y decía: ‘Apunte usted: Antonio Rodríguez, María Jiménez...’ Y le dictaba los nombres de todos los vecinos. A continuación repetía la operación en el siguiente portal y en el otro y así sucesivamente, hasta que reunía una base de clientes a los que bombardeaba luego con pasquines”.

“Su segunda gran iniciativa”, dice Muñiz, “fue traerse de Alemania una máquina para graduar la vista. Contrató unos espacios en Radio Madrid en los que el doctor Termol exponía con un exótico acento extranjero el enorme adelanto que suponía que te midieran las dioptrías con un computador”.

“Las colas llegaban hasta Atocha”, asegura Otero. Ahí fue donde Ferri se dio cuenta de que podía morir de éxito. “No daba abasto para entregar los pedidos, los plazos superaban el mes”.

En la calle Orense había comprado un local gigantesco, en el que podía meter a muchos más empleados, pero no era suficiente con ampliar la capacidad. “Había que reducir también la espera”, dice Muñiz.

La solución fue convertirse en fabricante. “Se enteró de que había una máquina en Estados Unidos que biselaba las lentes en un tiempo récord”, dice Otero, “y la instaló en el sótano de Orense”.

“Indo nos servía cristales pre-



terminados”, dice Muñiz, “y nosotros los teníamos que adaptar a la montura. Parece una tontería, pero desde el punto de vista logístico era una proeza. Había que almacenar cristales de todas las graduaciones y reponerlos a diario. Lo mismo que hace hoy Amazon con robots y ordenadores de última generación, lo hacíamos nosotros a mano”.

La tecnología necesaria ni siquiera estaba desarrollada. “Yo siempre cuento lo del pistón del Vespino”, dice Otero. “Fue el mejor sistema que encontramos para fijar la lente a la herramienta y poder pulirla. Una fórmula casera, pero eficaz”.

Lo que había empezado como la apertura de un local más espacioso se convirtió en una revolución radical. “Lo cambiamos todo”, dice Muñiz. “La logística, el horario de atención [de 10 de la mañana a 10 de la noche ininterrumpidamente] y, por supuesto, el nombre”.

“Dejé de ser Ópticas Ferri para llamarse Visionlab”, explica Otero. “Es mucho más universal. Visión se dice igual en los principales idiomas y lab es una abreviatura perfectamente reconocible de laboratorio”.

Solo quedaba comunicar al público la transformación. Muñiz recuerda que Ferri lo convocó a una comida. “Además de nosotros dos, estaban el creativo Juan Antonio Martín Alda y José Luis Jiménez, un directivo que había fichado de Óptica 2000. Discutíamos la imagen que íbamos usar para la campaña de lanzamiento. La idea era que se vieran unas manos sujetando unas gafas y Ferri me pidió las mías, porque era el único que las usaba. En ese momento hizo un movimiento raro y se le cayeron. Le dije: ‘Cuidado, José María, porque sin ellas no veo’. No te preocupes”, me respondió, “si se rompen te las arreglo en una hora”. Se hizo un silencio y nos miramos todos. ¡Ese era el eslogan, el elemento diferenciador! Sus gafas en una hora”.

Durante una temporada “testaron el mercado” para ver si estaban a la altura de su lema y podían entregar en 60 minutos. Iban con un autobús a una residencia, la cargaban de ancianos y se los traían a la calle Orense para poner a punto la maquinaria. “Todo gratis”, puntualiza Muñiz. “Ahora que está tan de moda la RSC [responsabilidad social corporativa], en eso también fue pionero Ferri”.

El día de la inauguración, con los medios convocados, todo salió a pedir de boca. “Fue un bombarzo”, resume Otero.

Las “siete u ocho tiendas” que, calcula Muñiz, Ferri tenía en 1985 son hoy 127. Después de General Óptica, Visionlab es la segunda cadena del país. El año pasado facturó 54 millones de euros.

No suena a lo mejor tan impresionante, “pero es un mercado modesto”, dice Otero, “y muy atomizado”. Después de Chipre, Grecia y Bélgica, España es el país europeo con más ópticas. “Hay una por cada 4.900 habitantes”.

Semejante densidad ofrece ventajas. “Es muy difícil”, explica Otero, “que una marca extranjera entre aquí abriendo establecimientos propios, porque hay demasiados. Tendría que comprar, pero el grueso del tejido lo constituyen pequeños empresarios que tienden a sobrevalorar su negocio, lo que es muy humano, pero poco práctico. No hace mucho vino aquí uno para ofrecernos su negocio. Pedía 15 mi-

llones, pero hicimos los números y, una vez descontado el pasivo, podíamos darle un euro. Se fue muy ofendido”.

Otra opción para el inversor extranjero sería quedarse con una cadena, “pero nosotros”, dice Otero, “no estamos en venta y General Óptica ya es de De Riga, un fabricante italiano de monturas que no tiene ningún interés en quedarse sin su red de distribución española”.

La contrapartida de este mercado tan maduro y superpoblado es que tampoco les resulta sencillo crecer a los que están dentro. “Nosotros lo hacemos además con tiendas propias, no franquiciamos, como Alain Afflelou”. Otero viene de la automoción y sabe que el sistema de concesionarios no permite garantizar la uniformidad del producto. “El franquiciado hace lo que quiere y esto, insisto, no deja de ser medicina primaria”.

“¿Y salir fuera?”, le sugiero. “Lo hemos intentado”, responde, “pero nos persigue una extraña maldición. En Argentina teníamos puesto un pie cuando declararon el corralito. Luego probamos en Marruecos y estalló la Primavera Árabe. En Europa del Este llegamos a inaugurar y todo, pero la burocracia es insuperable y desistimos. Finalmente, nos sugieren: ‘¿Por qué no tanteáis Brasil? Es un BRIC, una economía floreciente’. Vamos allá, decimos, y entonces se hunde el real... Llego a un momento en que el jefe te dice: dejadme en paz, ya nos expandiremos”.

Otero no se siente incómodo con el actual crecimiento orgánico. “Vamos a una ciudad, miramos los locales, compramos si alguno nos convence...” No le asusta que la competencia corra a veces más, porque esta es una prueba de resistencia, en la que se impondrá la mejor tecnología. “Casi todos conocen Visionlab, pero pocos saben que somos una hormiguita de la innovación”. En Fuencarral han montado una fábrica en la que desarrollan sus propias lentes. “El cristal ha estado muy estancado. Hasta hace poco, nuestras gafas eran *grosso modo* las mismas que usaba Quevedo. Los avances en tallado están abriendo nuevas posibilidades”.

Otra línea de expansión son los audífonos. “Es un producto medicalizado”, dice Muñiz. “Al cliente se le trata como a un enfermo, cuando hay gente que oye mal, pero con dinero y ganas de vivir”.

Es una situación que recuerda la que Ferri se encontró con las gafas, cuando se consideraban un instrumento para ver mejor, una prótesis. ■