

**franquicias** / NOTICIAS / ENTREVISTA / EVENTOS / NOVEDADES**DESAYUNOS EMPRENDEDORES**

# Cada país -y persona- es un mundo en el universo de la franquicia

En esta ocasión reunimos a marcas españolas con presencia en otros países para definir las claves de una buena internacionalización.

**E**lige con sumo cuidado a tu compañero de ruta si no quieres convertir el viaje en una pesadilla. Ésta es la lectura que extraemos de la XXXVII Edición de los Desayunos Emprendedores, en la que hablamos de internacionalización, pero, sobre todo, de personas. Alrededor de la mesa sentamos a Jesús Duque (vicepresidente de Alfa Inmobiliaria), Bruno Comellas (director Internacional de No+Vello), Lydia Estremera (CEO de Carlin), Ángel Manuel Gómez (CO-CEO de Lemonkey) y Pablo Nebrera (CEO de Brooklyn Fitboxing), a quienes se sumaron, como moderadores, Alejandro Vesga (director de **Emprendedores**) y Claudio M. Nóvoa (responsable de Contenidos de Franquicias de **Emprendedores**).

Celebrado en Madrid en la sede central de Hearst España –grupo editor de **Emprendedores**–, el encuentro arrancó con esta disyuntiva lanzada por Alejandro Vesga. ¿Hay que plantear la internacionalización desde el origen del proyecto de franquicia o, por el contrario, es conveniente testar primero el concepto en el mercado doméstico y después abordar otros mercados? “Tienes que probar el concepto primero en territorio nacional y utilizar



esto como un decálogo, en el sentido de asumirlo como una fuente de conocimiento, no sólo guardar las cosas que has hecho bien, para mejorarlas, sino también guardar las que has hecho mal, para no repetir las”, explicó Gómez. Nebrera introdujo otra variante, al subrayar que, desde el inicio, puedes montar el modelo, en el plano conceptual, para internacionalizarlo.

“Si desarrollas un *software* con la opción de traducir de modo automático, aunque al principio sólo esté en tu idioma, es una declaración de intenciones y es no ponerle freno

al proceso internacional en su origen”.

**TROPICALIZACIÓN CON RED**

Una de las claves es definir en qué medida vas a adaptar el negocio en cada mercado.

“Has de poseer un modelo firme. No puede ser que cada vez que cambies de país, lo modifiques. México, por ejemplo, es un escenario complejo, ya que no sólo tienes que adaptar

el producto al mercado sino a su forma de hacer las cosas. En Portugal, país vecino pero con una mentalidad totalmente distinta, nos ha ido de fábula. Según cogían

el concepto, lo recibían y apenas teníamos que hacer transformaciones. A partir de aquí, tu formato de negocio ha de estar férreamente sellado. Tropicalizaremos el ámbito de aplicación, pero no el modelo de negocio”.

Duque opina “todo lo contrario” en este ámbito. “En México contamos con 90 oficinas. Ha sido un proceso largo, no complicado, sencillamente porque hemos dado plenas atribuciones al franquiciado maestro de allí. Es decir, nos hemos puesto a su servicio. Le hemos ido dando lo que necesitaban. ¿Por qué? Porque nosotros no conocemos ese mercado e ir contracorriente puede ser muy doloroso. Como empresa de servicios, si nuestra aplicación no funciona allí,

**UNA FRANQUICIA MUNDIAL**

353 enseñas nacionales operan hoy en 140 países del mundo, según *La Franquicia Española en el Mundo*, informe elaborado por la Asociación Española de Franquiciadores, en colaboración con el Grupo Cooperativo Cajamar. Por países, destaca la presencia española en Portugal, que lidera la clasificación en número de marcas (213) y de locales (2.907).

Es vital probar el concepto en el mercado doméstico antes de abordar otros países



preguntamos al asociado qué necesita y la tropicalizamos. Al final, hacemos que eso sea suyo. Nosotros le ponemos la marca, unos parámetros muy estrechos y a partir de ahí monta su propio modelo”.

Para Estremera, la clave está en un punto intermedio. “Nos dedicamos a la papelería y en España siempre nos hemos negado en rotundo a meter en nuestras tiendas chucherías y bebidas. No queremos que se nos relacione con ese tipo de productos. Pero llegamos a Méxi-

co y todo el mundo sale de trabajar y come en la calle, con lo cual tuvimos que introducir bebidas y ciertas chuches para dar respuesta al fenómeno. Otra cosa es cambiar tan drásticamente el modelo que se desvirtúe”.

Gómez insistió en su planteamiento. “Lo que hacemos [como franquiciadores] es crear un concepto, lo mejoramos en todo lo que podemos, lo dotamos de una marca más o menos sonora, y eso es lo que vendemos. Si al final, no tenemos una identidad propia ni como producto ni como marca ni como servicio, acabamos desvirtuando la cadena de valor. Por eso, tiene que haber un núcleo férreo y a proteger, que no estés dispuesto a romper. Lo que no puedes es destruir el corazón del negocio, a cualquier precio”.

## UN MUNDO DE PERSONAS

Al margen del proceso de adaptación, el factor crítico

El factor crítico es dar con la persona adecuada para liderar el proyecto en el mercado

aquí es dar con la persona adecuada para capitanear el proyecto en ese mercado. Y para ello, hay que definir de manera precisa el perfil que buscas. “Por nuestra experiencia, es vital tener a alguien que sea del país de destino o que haya vivido muchos años allí, pero que conozca y haya trabajado

aquí en tu negocio”, explicó Estremera. Relacionado con este punto, Nebrera señaló que, precisamente, el principal error en el último año -“y el principal aprendizaje”- ha sido pensar que

una persona con sus cualificaciones, con su MBA y con unos contactos... era capaz, tras una formación de tres días, llegar a Colombia, y que el proyecto funcionase bajo su liderazgo. “Ahora, si alguien quiere desarrollar nuestra marca en un país, tiene que venir a nuestra central de Madrid, estar tres meses trabajando ahí, conociendo los valores de la marca, entendiendo toda la mecánica”.

Para Duque, lo realmente complicado es encontrar a personas que funcionen. “Hay mucho emprendedor, pero poco empresario”. En esta misma línea, “no se trata sólo de una cuestión de concepto, ya que las empresas las hacen las personas”, añadió Comellas. “El factor éxito, en una gran parte, recae sobre quién representa tu marca y, por supuesto, el soporte que después da la central a esta persona. Pero la clave es encontrar a alguien que sepa moverse con éxito en su propio país”.



### Jesús Duque.

Vicepresidente de Alfa Inmobiliaria

“En México hemos dado plenas atribuciones al franquiciado maestro, nos hemos puesto a su servicio”.



### Lydia Estremera.

CEO de Carlin.

“Al adaptar el negocio, hay que alcanzar un punto intermedio, no cambiarlo tanto que se desvirtúe”.



### Ángel Manuel Gómez y Arturo Ballester

CEOs de Lemonkey.

“La base del negocio tiene que ser la misma en todos los países y la mejor forma de testarlo es cerca de ti”.



### Bruno Comellas

Director internacional de No+Vello.

“El factor clave en este ámbito es encontrar a alguien que sepa moverse con éxito en su propio país”.



### Pablo Nebrera

CEO de Brooklyn Fitboxing.

“Desde el inicio, puedes montar el concepto, en el plano conceptual, para internacionalizarlo”.