

Expansión DEL NEGOCIO

Claves para lograr un crecimiento exitoso y alineado con la organización

Cuando un negocio se consolida y alcanza una fase madura de equilibrio en cuanto a clientes, facturación y estructura interna, se plantea la idea de expandir el modelo. Este proceso no está exento de riesgos.



Una expansión acelerada o la mayor necesidad de financiación puede desequilibrar las estructuras de la compañía. Sin embargo, cuando se consigue dar un salto cuantitativo en la escala del negocio, la posición competitiva de la empresa se ve reforzada y, por tanto, se debería favorecer su expansión adaptada a la personalidad y circunstancias de la organización.

Este proceso puede llevarse a cabo por diversas vías que incluso son complementarias:

- Crecer de manera orgánica, añadiendo establecimientos de modo similar a los existentes. Es la vía para expandir un negocio más lenta, aunque también la más sólida. Sin embargo, a la hora de entrar en un nuevo mercado, las dificultades añadidas por la competencia ya existente pueden hacer peligrar el éxito de la misión. La mayor necesidad de recursos propios ocasiona que el crecimiento esté limitado por el cash flow y la financiación. No obstante, este modelo garantiza el grado más alto de control sobre el negocio y la marca, y no es descartable en ciertas circunstancias, como productos muy artesanales, negocios imprecisos o en evolución. Su potencial es, por tanto, limitado.
- Franquiciar permitiendo que el riesgo se diversifique y se comparta con nuevos inversores. Si bien puede parecer una salida fácil para hacer crecer la empresa de la mano

de terceros, exige un alto grado de profesionalización, una definición muy clara del negocio, y una estrategia para hacer que convivan establecimientos propios y franquiciados, lo cual no siempre es sencillo. Este modelo es recomendable cuando se cuenta con un negocio claro y definido en cuanto a producto, logística y hasta el mínimo detalle, para evitar que los franquiciados alteren su naturaleza.

- Adquirir o fusionarse con otras empresas con las que existan semejanzas de producto o complementariedad de mercado. Este proceso permite acelerar el crecimiento, pero requiere un cierto proceso de integración. A la hora de pensar en una fusión o adquisición, es necesario ir de la mano de expertos en este tipo de actuaciones, tanto para gestionar los complejos aspectos económicos y legales, como para facilitar una buena fusión de todas las partes en la nueva estructura.

En función de los objetivos estratégicos de la empresa, de su posición en el mercado y las previsiones de futuro, se puede optar por una o varias de estas vías, combinadas en una estrategia mixta. Por otra parte, incluso en coyunturas económicas adversas, hay compañías que han sabido crear oportunidades de expansión y crecimiento, por ejemplo, con modelos low cost, a cuyo auge hemos asistido en los últimos años.

Etapas en el proceso de expansión

Una vez que se ha tomado la decisión de dar el salto, es necesario realizar un diagnóstico interno de las distintas áreas para evaluar si están preparadas para afrontar un proceso de crecimiento sistemático sin requerir un incremento de recursos desproporcionado. Asimismo, es importante contar con unos procesos operativos claros y compartidos por toda la organización, reduciendo en la medida de lo posible ineficiencias, cuellos de botella y errores.

Cuando una startup ha sido creada y gestionada bajo una filosofía LEAN (basada en desarrollo ágil en procesos iterativos) es más sencillo adaptar su estructura para absorber un cambio de escala. No obstante, en algún momento se hace necesario establecer procesos de delegación en la toma de decisiones y su ejecución, para mantener la agilidad de la organización.

DE FRANQUICIAS DE HOSTELERÍA*

SECTOR	NOMBRE	Nº LOCALES	INVERSIÓN	CANON ENTRA.	CAN. PUBLI.	ROYALTY	CENTRAL **
Cafeterías, chocolaterías y heladerías	Chocolates Valor	33	1.250 €/m ²	24.040 €	No hay	5%	Villajoyosa
	Häagen-Dazs	965	De 80.000 a 200.000 €	Entre 12.000 y 24.000 €	No hay	No hay	Madrid
	Ingredients:café	10	49.000 €	Entre 6.500 y 12.500 €	2%	4%	Barcelona
	Llaollao	183	51.400 €	9.000 €	2,5% fact.	2,5% fact.	Murcia
	Smöoy	163	59.990 €	8.000 €	2%	2%	Murcia
	Yogurtería Danone	29	68.000 €	8.000 €	0 €	3%	Barcelona
Servicio a domicilio	Baraka Pizza	2	65.000 €	6.000 €	2% s/v	5% s/v	Mahón
	Telepizza	1.289	s/negocio	s/negocio	3%	5%	Madrid
Fast food	Pans&Company	177	300.000 €	25.000 €	3%	4%	Barcelona
	Pizza Móvil	57	De 125.000 a 275.000 €	Máx. 10.000 €	3%	5%	Vigo
	VipSmart	23	300.000 €	25.000 €	2%	5%	Madrid
	Vips	101	450.000 €	30.000 €	2%	5%	Madrid
Restaurantes especializados	Dehesa Santa María	51	Desde 100.000 €	12.000 €	6 €/mes	600 €/m	Barcelona
	Ginos Ristorante	100	325.000 €	30.000 €	2%	5%	Madrid
	Tony Roma's	21	-	55.000 \$	0,25% s/v	5% s/v	Madrid

Fuente: Franquicias 2016, libro oficial de la AEF

* Selección de la AEF

Por el contrario, en las más tradicionales, generalmente relacionadas con negocios familiares, el reto a la hora de afrontar un cambio de escala radica en profesionalizar la empresa más allá del núcleo fundador, dando entrada a nuevas capacidades que sean capaces de interpretar su ADN y llevarlo al próximo nivel sin perder la esencia.

Especialmente en los casos en los que se plantee un crecimiento acelerado, vía franquicia o fusiones, es necesario contar con personal altamente cualificado y con experiencia. Se puede tratar de empleados internos, o bien contar con el asesoramiento de consultores externos, que pueden adoptar la figura de un 'interim manager' para pilotar la transición, establecer procesos y metodologías de trabajo, formar a los equipos o proporcionar contactos que faciliten la expansión.

A la hora de franquiciar un negocio se pueden identificar estas etapas de desarrollo:

- Diagnóstico y definición del modelo de negocio.
- Estudio y clasificación del producto actual, red de locales físicos, tipologías, etc.
- Elaboración de un plan de expansión con objetivos estratégicos, mercados prioritarios, definición de franquiciado objetivo, aspectos económicos y legales, etc.
- Definición de procesos de franquicia y ajuste de la estructura interna.
- Creación del sistema de evaluación, tanto de franquiciados como de ubicaciones.
- Creación de los manuales que definen el negocio en sus aspectos operativos, de marca y de producto, incluidos los

locales de venta al público. Es necesario un proceso previo de estandarización para permitir un crecimiento armonioso y productivo.

- Ejecución de locales piloto en número y tipo suficiente como para poder evaluar la adecuación del negocio al modelo de franquicia, ajustar imprecisiones y comprobar la integración en la red.

Estas etapas, si bien son de aplicación directa en procesos de expansión en franquicia, no son exclusivas de los mismos ya que para una expansión orgánica es muy recomendable realizar un diagnóstico, plan de expansión, estandarización de producto y procesos, y profesionalización de los equipos. Sin ninguna duda, esto redundará en beneficio del negocio al permitir una mayor productividad y aprovechamiento de los recursos. Tanto más relevante cuando se trata de recursos propios en entornos más conservadores o prudentes. De igual modo, en procesos de expansión a través de fusiones o adquisiciones el contar con una organización ágil y profesionalizada incrementa el valor en una posición negociadora, tanto de compra como de venta.

Por lo tanto, para cualquier compañía es recomendable tener la vista puesta en la expansión potencial de su negocio incluso desde fases tempranas, e ir dando pasos en esa dirección dentro de una estrategia global. H

Mónica Muñoz García,
socio fundadora de The Innova Room
www.theinnovaroom.com/es