

Revista mensual | 11 de enero de 2021 | N°73

Franquicias Pymes y emprendedores

elEconomista.es

SECTORES PARA INVERTIR EN FRANQUICIA EN 2021

El sistema se hace valer en tiempos de crisis,
por su capacidad de adaptación y resiliencia

NEGOCIOS

**CLAVES PARA QUE UNA
EMPRESA TRIUNFE CON
EL COMERCIO ELECTRÓNICO**



Franquicias | Pymes y Emprendedores

elEconomista.es



En portada | P4

Sectores para invertir en franquicia en 2021

Hacer partícipes a los socios de las ventas 'online' que gestiona la central, junto con la elección de la ubicación más adecuada son los principales retos para este curso.



Entrevista | P8

Luisa Masuet, directora de Franquicias de McDonald's España

"Nos enfrentamos a 2021 con optimismo, creemos que va a ser un año de recuperación para la compañía", señala.



Inmobiliario | P12

Sixty Home se expande con su modelo estadounidense

Ofrece un servicio integral para poner en valor el inmueble que se quiere vender, y con el que llega a Madrid, Barcelona y Valencia.



Entrevista | P26

Carlos Sánchez Broto, director general de Fútbol Emotion

"La omnicanalidad no es fácil, tienes que tener el foco puesto en los clientes y en los procesos para dar una buena experiencia".

Negocios | P33

Más de 700 solicitudes de ayuda al emprendimiento femenino

La Cámara de España pone en marcha una convocatoria de ayudas económicas para fomentar el emprendimiento femenino y la creación de empresas por mujeres.

Internet | P34

Claves para triunfar gracias al comercio electrónico

El número de compradores 'online' en España ha crecido un 15% en el último año, en parte gracias a la incorporación de nuevos consumidores de más de 65 años.

Edita: Editorial Ecoprensa S.A.

Presidente Editor: Gregorio Peña Vicepresidente: Raúl Beyruti Sánchez

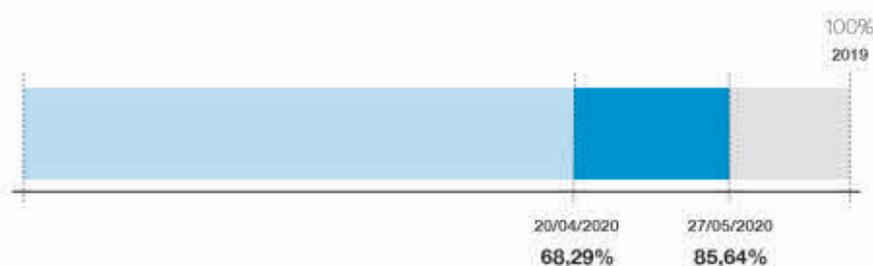
Directora de Relaciones Institucionales: Pilar Rodríguez Director de Marca y Eventos: Juan Carlos Serrano

Director de elEconomista: Amador G. Ayora

Coordinadora de Revistas Digitales: Virginia Gonzalvo Director de elEconomista Franquicias, Pymes y emprendedores: Javier Calvo

Diseño: Pedro Vicente y Cristina Fernández Fotografía: Pepo García Infografía: Clemente Ortega. Redacción: Eva Sereno

La actividad comercial en España crece más de 16 puntos respecto al mes anterior.



Banco Sabadell presenta *Pulso*. Una herramienta construida sobre *big data* para ayudarte a tomar mejores decisiones para tu negocio, midiendo diariamente la recuperación del consumo por zonas,

la distribución del gasto por sectores o el valor del *ticket* medio. Porque las preguntas en los negocios siempre llevan a más preguntas. Y la información adecuada siempre lleva a mejores respuestas.

Descubre más datos de **Pulso** en bancosabadell.com/pulso

B Sabadell
Estar donde estés



Sectores para invertir en franquicia en el año 2021

Hacer partícipes a los socios de las ventas 'online' gestionadas por las centrales y decidir la ubicación más adecuada tras la pandemia son los principales retos para este curso

Javier Calvo

El sistema de franquicias tiene la vista puesta en el futuro, tras dejar atrás uno de los años más complicados de la historia reciente, marcado por la pandemia provocada por el coronavirus y la consiguiente crisis económica. Una crisis que, pese al shock que ha supuesto para el sector, ha sido capaz de sortear con mayor fortaleza, gracias a las ventajas que aporta emprender bajo el paraguas de una marca consolidada.

“La franquicia se hace valer en tiempos de crisis, se abre camino por su capacidad de adaptación y resistencia”, explica Enrique Luque, consultor especializado en *retail* y socio director de Opteamism. “Tras las crisis, las empresas que perecen son sustituidas, otras se adaptan, sobreviven con nuevas propuestas que rentabilizan los nuevos inversores y alivian a veteranos franquiciados que tienen con-



Las mascarillas dominan también las terrazas. Reuters



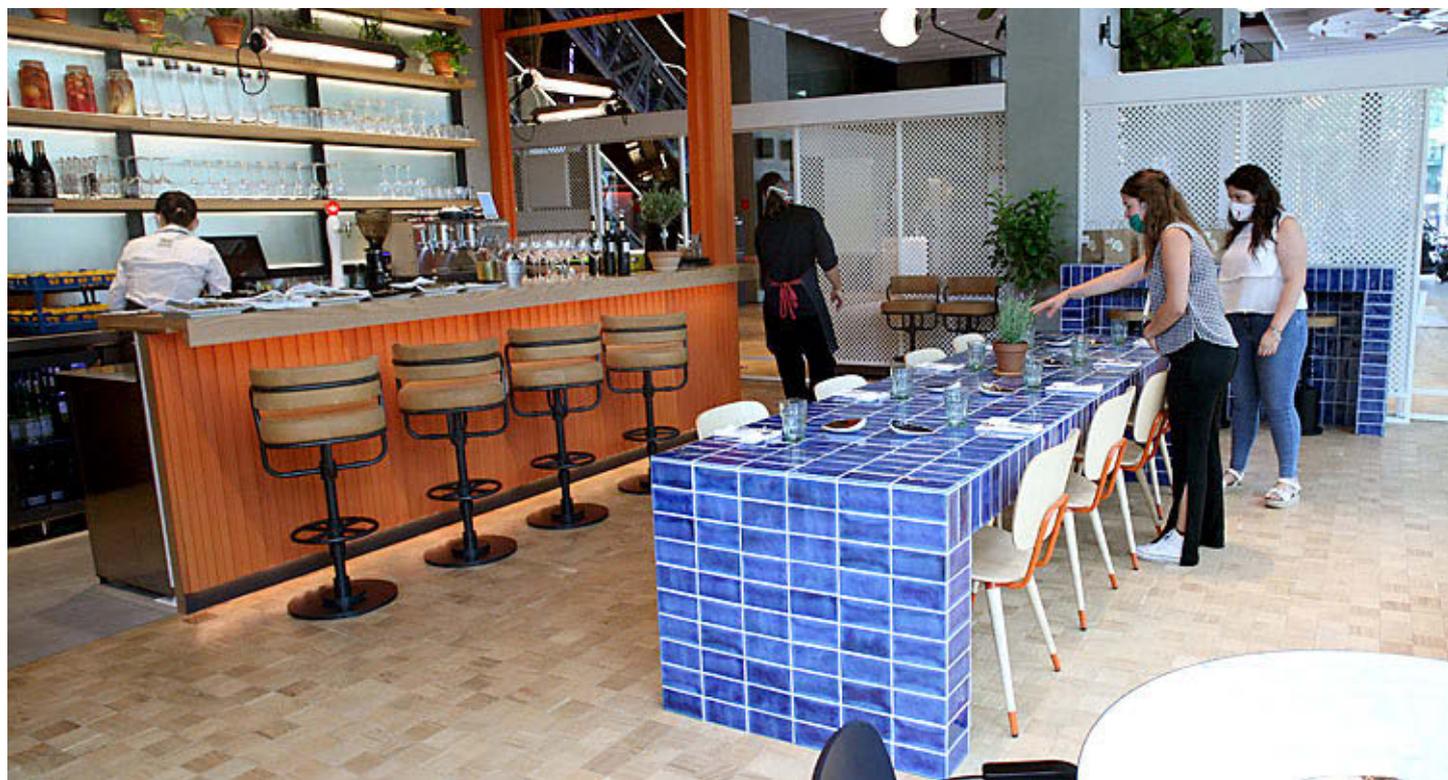
Las medidas de seguridad marcan los negocios.
Domi Alonso

trato vigente”, asegura. Además, se muestra optimista, y cree que “el viento sopla a favor de la franquicia si la situación actual aporta a la bolsa de inversores, emprendedores y autónomos en búsqueda de actividad profesional por el desempleo, tasas bajas de interés, y el alto nivel de ahorro sumado a un periodo de crecimiento mayor a cinco años desde la última crisis económica”.

Por supuesto, la situación sigue siendo compleja, y las franquicias se enfrentan a importantes retos y dificultades a lo largo de este año. “El principal reto va a ser hacer partícipe al franquiciado de las ventas *online* que se puedan producir desde la central franquiciadora”, apunta Pablo Gimeno, presidente de Grupo PGS.

“Es un problema que no ha surgido con el coronavirus, que viene de antes, pero que hay que resolver, haciendo partícipe al franquiciado de aquellas ventas *online* que se puedan producir en su territorio. Es una fórmula que no es fácil de medir, pero habrá que adaptarla a cada uno de los formatos, ya sean moda, restauración u otros”, advierte.

En la misma línea se manifiesta Luque: “La oferta de veteranas franquicias viene preparada para afrontar una nueva forma de hacer negocios, conectado a la tecnología, con una oferta *online* que permita el pago, la comanda, el pedido, la devolución, etc. Y tal digitalización no tiene vuelta atrás, más que por el hecho de trabajar el canal *online*, como por la exigencia del cliente final.



Un restaurante se adapta a las nuevas restricciones en Barcelona. Luis Moreno

El otro gran reto, según Gimeno, está en la ubicación. "Hay que medir el grado de presenciabilidad, de ubicación y de gasto en local que se puede asumir en este nuevo escenario, marcado por la incertidumbre", apunta el experto. "El virus acabará pasando, y el mayor debate será si estar dentro o fuera de un centro comercial, y en qué condiciones", insiste.

"Con la nueva oferta de ubicaciones por el confinamiento, no sólo las oportunidades se abren a nuevos franquiciados, sino que los veteranos, poseedores de más de una unidad franquicia, y las centrales franquiciadoras ponen en práctica la estrategia de realizar cierres para poder desarrollar unidades en mejores ubicaciones", apunta en la misma línea Luque. "Los multifranquiciados pueden apostar en el nuevo tapete inmobiliario y ganar ubicaciones *premiun* a precio de crisis", concluye.

Con todos estos condicionantes, ¿qué sectores pueden ser los más interesantes para invertir en 2021? El primero que pone sobre la mesa Luque es el de la paquetería-mensajería. "Todos hemos vivido el aumento de la actividad del comercio electrónico, y por ello, el mercado mundial de transporte urgente y de paquetería ha crecido un 7,2%. Nuestro hábito de compra ha cambiado, y siempre usaremos el *e-commerce* por comodidad", apunta.

Otro segmento de actividad destacado, según Luque, es el de los supermercados y la alimentación. "Han crecido en facturación tanto por la necesidad de la

población como por habilitar el comercio *online* y la logística necesaria para atender la demanda. Y es una rutina que se mantendrá", concluye.

Por su parte, Gimeno pone el foco en el sector de la moda. "Se va a seguir consumiendo moda, y además está adaptado al comercio *online*".

Pero donde coinciden los dos expertos es en las opciones que ofrece la restauración. "Se va a vivir

7,2

Es el porcentaje que ha crecido el transporte urgente y de paquetería a nivel mundial

una gran transformación, es un sector en shock, con todas las cadenas que no saben si meterse en el modelo de cocinas ciegas -para mi es el aspecto clave-, productos de quinta gama... Los grandes grupos están decidiendo hacia dónde van a ir, y los que acierten les va a ir muy bien", apunta Gimeno.

"El plato preparado que se pueda acercar a tu casa, el *lujo* gourmet asequible de conceptos especializados, o restaurantes con menú temático o los rótulos de siempre, han sido habilitados por la logística y o la venta para llevar, para crecer en facturación o compensar pérdidas", concluye Luque.



Tú pones
la ilusión,
nosotros
la experiencia.

Hazte franquiciado de Express o Market y entra a formar parte de un gran grupo, el grupo Carrefour.

30

Más de **30 años**
de experiencia
en el sector
de la franquicia



Una amplia cartera
de proveedores de
la mejor calidad



Carrefour desarrolla una
estrategia omnicanal,
multiformato y
multimarca



Estamos presentes
en **30 países** con más de
12.000 establecimientos



Para más información, dirígete a:
Departamento de Franquicias.
C/Campezo, 16. Madrid 913018945.
www.carrefour.es/franquicias



LUISA MASUET

Directora de Franquicias de McDonald's España



“Nos enfrentamos al 2021 con optimismo, va a ser un año de recuperación”

Dentro de las dificultades económicas vividas en España a nivel global a causa de la pandemia, pocos sectores han sufrido tanto como el de la restauración: negocios cerrados, empleados despedidos, ERTES... pese a todo, desde McDonald's miran con confianza al año que comienza

Por J. C. Fotos: eE

El sector de la restauración ha sido uno de los colectivos que más ha sufrido la crisis provocada por el Covid-19. Negocios obligados a cerrar, un confinamiento que impidió a los clientes acudir a los restaurantes, la crisis económica que ha derivado de la sanitaria... son muchos los aspectos que han lastrado a las empresas del sector, que no deja de ser uno de los más relevantes para la economía española, y también para el sistema de franquicias. De

hecho, es el segundo con más enseñas, con 207 cadenas, solo superado por el de la moda, según el informe *La Franquicia en España 2020*, elaborado por la Asociación Española de Franquiciadores (AEF). También es uno de los más destacados en cuanto a facturación total, o empleo generado, según el mismo informe.

A cambio, y en el camino de las enseñas para superar esta difícil situación, la crisis

Franquicias | Pymes y Emprendedores

elEconomista.es

también ha impulsado algunas tendencias que ya se habían localizado en el mercado, como puede ser la entrega a domicilio, o el refuerzo del canal *online*, tanto para realizar pedidos, como para la atención al cliente.

Para conocer mejor cuál va a ser el futuro del sector hablamos con Luisa Masuet Iglesias, directora de franquicias en España de una de las compañías más importantes del sector: McDonald's.

¿Cómo ha sido este año para ustedes? ¿Cómo lo han vivido?

El 2020 ha sido un año diferente y complejo, que nos ha obligado a adaptarnos en tiempo récord a una realidad totalmente nueva. Pero también nos ha permitido valorar aspectos de nuestro negocio que han sido muy positivos. El estar preparados para poder mantenernos cerca de nuestros clientes, pudiendo continuar sirviendo nuestros

En tercer lugar, nuestros empleados, que a pesar de las dificultades en cuanto a restricción de aforo y de horarios, han garantizado en todo momento que el entorno fuera seguro, tanto para ellos como para los clientes que acudían a nuestros restaurantes.

Estos tres componentes, franquiciados, proveedores y empleados, son la base de lo que conforma el Sistema McDonald's.

¿Qué medidas han tomado para ayudar y proteger a sus franquiciados durante la crisis provocada por la pandemia?

En McDonald's, el acompañamiento a nuestros franquiciados no es algo que suceda solo en momentos críticos, sino que forma parte de nuestra base como sistema de franquicias. Desde que comienzan a formar parte de este sistema, nuestros franquiciados reciben un apoyo constante y total por parte de la compañía, que se mantiene durante toda la vida del contrato.

“Esta situación tan crítica nos ha permitido comprobar el nivel de compromiso mutuo en el Sistema”

“Crecemos en aperturas a ritmo sostenible, para asegurar que los restaurantes nuevos cumplen con las expectativas”



productos, bien por el carril McAuto o bien a través del canal McDelivery, ha sido fundamental.

¿Qué aspectos han sido positivos para la compañía, a pesar de las complicaciones vividas en el último año?

Se han puesto de manifiesto tres cosas fundamentales: Por un lado, la unión y el compromiso que tenemos con nuestros socios franquiciados, en cuanto a visión y alineamiento de cara al futuro y que, sin duda, ha facilitado la gestión del negocio durante estos meses tan complicados que hemos vivido por culpa del coronavirus.

En segundo lugar, el nivel de nuestros proveedores, que en todo momento han estado a nuestro lado, buscando soluciones para que no se interrumpiera el suministro en ningún momento.

¿En qué han consistido esas medidas de apoyo durante estos meses tan complicados?

Este año hemos vivido una situación imprevisible y excepcional que ha puesto de relieve y ha reforzado aún más, si cabe, todo este apoyo. Empezando por una comunicación constante y bidireccional, fundamental en cualquier escenario de crisis.

Además, hemos puesto a disposición de nuestros socios franquiciados todos los medios a nuestro alcance para asesorarles y apoyarles a la hora de interpretar y aplicar toda la normativa que iba surgiendo como, por ejemplo, toda la relativa a las restricciones aplicadas al sector restauración, nuevos procedimientos para garantizar en todo momento la seguridad tanto de los empleados y clientes.

Franquicias | Pymes y Emprendedores

elEconomista.es

¿Cómo ha evolucionado la compañía en los últimos 12 meses?

En McDonald's velamos en todo momento por el bienestar de nuestros franquiciados, y esta situación tan crítica nos ha permitido comprobar el nivel de compromiso mutuo que mantenemos en el Sistema.

En este sentido, como Sistema, y gracias a esta implicación y colaboración entre todos, hemos sabido adaptarnos a la nueva realidad y a las nuevas necesidades de los consumidores, ofreciendo la experiencia McDonald's en un entorno seguro.

¿Han perdido socios a lo largo de este último año?

A lo largo de este año se han producido un total de cinco bajas de franquiciados, pero en ningún caso han venido motivadas por la pandemia. Se trata, en alguno de estos casos, de franquiciados que han decidido transmitir sus organizaciones a sus hijos, haciendo

Y mirando al futuro, ¿qué planes tiene la cadena para este 2021? ¿Cuáles son las prioridades que se han marcado? ¿Tienen previsto crecer?

En la actualidad, estamos creciendo en aperturas a un ritmo sostenible, con el fin de asegurar que todos los restaurantes nuevos cumplen con las expectativas, tanto de nuestros clientes como de nuestros socios, los franquiciados.

Nuestra previsión para 2021 es seguir creciendo, pero más allá del número de aperturas, lo más importante para McDonald's es el número de clientes a los que atendemos, así como el servicio que podemos ofrecerles. Tenemos un fuerte compromiso con la calidad del servicio que prestamos, la asecuribilidad de nuestros productos, nuestro ADN, etc.

¿Cuándo creen que va a empezar a mejorar la situación, tanto a nivel global como para

“Se ha echado en falta más claridad normativa a la hora de regular esta situación”

“Nuestro objetivo sigue siendo ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes, protegiendo su seguridad y salud”



uso de lo que llamamos proceso de Siguiendo Generación, y que se inició hace tiempo.

En otros casos, previamente a esta situación y por distintas razones, algún franquiciado había decidido y acordado vender su organización a otro, todo ello de forma previamente acordada con la compañía.

¿Hay alguna ayuda o medidas de apoyo que hayan echado en falta por parte de las diferentes Administraciones Públicas, a todos los niveles?

Quizás más claridad normativa a la hora de regular esta situación. Entendemos las dificultades a las que se han enfrentado desde las distintas Administraciones Públicas, pero no siempre ha sido fácil interpretar la normativa desarrollada para saber cómo aplicarla en las diferentes situaciones y modelos de negocio.

la propia empresa? ¿Cuándo estiman que va a recuperarse cierta normalidad, o incluso la normalidad completa?

Estamos viviendo una situación totalmente nueva, y por eso es difícil hacer previsiones en este momento. En cualquier caso, nuestro principal objetivo va a seguir siendo ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes, protegiendo su seguridad y su salud y la de nuestros empleados.

En definitiva, ¿son optimistas en McDonald's de cara al año que comienza?

Nos enfrentamos al 2021 con optimismo y creemos que va a ser un año de recuperación. Previsiblemente contaremos con menos restricciones y, si todo va bien en lo relativo a las previsiones de control de la pandemia, especialmente en lo relativo a la vacunación, comenzará a haber más encuentros sociales, algo que favorecerá sin duda al negocio.

La fuerza de la red cameral
a tu lado más que nunca



Sixty Home se expande por España con su concepto estadounidense

La empresa gana presencia en el territorio nacional con la apertura de nuevas franquicias en Madrid, Valencia y Barcelona, además de consolidar su actividad en Aragón con este modelo de negocio con el que se ofrece un servicio integral para poner en valor el inmueble que se quiere vender

Eva Sereno (Zaragoza). Fotos: eE



Víctor Nadal, socio director en Sixty Home.

La decisión o no de comprar un piso se toma en los 60 segundos siguientes tras haber realizado la visita. Un breve espacio de tiempo que es decisivo y que pone de manifiesto que la primera impresión es clave para formalizar la operación de compraventa. Y, para conseguirlo, es fundamental que el piso esté bien preparado para que las personas se den cuenta de todas las posibilidades que ofrece y se vean habitando ese inmueble.

Y en esta preparación de la vivienda ahonda la empresa Sixty Home, que adapta el concepto de *home staging* de Estados Unidos al mercado español. "Adaptar este modelo a la cultura española no es fácil. En EEUU, el sector está muy profesionalizado. Los agentes o *home stagers* son los segundos profesionales de más prestigio en Estados Unidos", explica Víctor Nadal, socio director de Sixty Home, que puso en marcha la empresa junto con Javier Sevil.

Con este concepto nació Sixty Home en Zaragoza, basándose en la experiencia de ambos fundadores en gestionar inmuebles de entidades financieras tras haber estado trabajando en el sector bancario hasta la crisis de 2012. "Recibíamos los pisos, teníamos que encargarnos de hacer el lavado de cara y distribuir las viviendas por las inmobiliarias para que las comercializaran. Estuvimos seis años entrando en la *cocina* de cientos de inmobiliarias de Aragón, Navarra y La Rioja".

Un período en el que "me fui formando en técnicas de *home staging* -escenificación del hogar-. Las inmobiliarias empezaron a llamarme para consultar sus dudas. Llegué a tener un conocimiento amplio del sector inmobiliario. A raíz de esto, comencé a desarrollar la idea de por qué no hacer lo mismo en los inmuebles de particulares" para dar ese plus de presentación y ofrecer un servicio integral y profesionalizado. "No vemos ningún sentido en firmar un contrato, hacer cuatro fotos con el móvil, subir las a las redes sociales y esperar a que lleguen los clientes".

Es un modelo con el que Sixty Home comenzó su actividad en el sector inmobiliario y que, ahora, está llevando a otras localidades españolas desde su



Reunión en la sede de la compañía.

sede central en Zaragoza. Una ciudad a la que le siguió una sucursal en Huesca y un centro en Tarragona, ciudad esta última en la que ya se cuenta con franquicia desde hace unos años, aunque inicialmente fue un centro semipropio.

Ahora, la empresa está inmersa en un proceso de expansión para llegar a más localidades en España. Recientemente, se ha abierto el mercado de Madrid, donde también se va a tener presencia en la zona de Boadilla del Monte y de Las Rozas. El objetivo es crecer en 300 kilómetros a la redonda de Zaragoza porque "es un modelo de negocio de consultoría y toda la preparación de los pisos la hacemos nosotros". Así tras la apertura de Madrid, el siguiente paso es continuar con la expansión por Valencia, donde se prevé abrir a principios de enero, así como posteriormente Barcelona. En el punto de mira de Sixty Home también están otras zonas como Navarra para cerrar ese radio de 300 kilómetros en torno a Zaragoza en el que se concentra el 60% de la población de España.

Un negocio disruptivo

El modelo de negocio de Sixty Home es innovador en España porque la empresa se ocupa de realizar todo el proceso a diferencia de otras empresas en el sector. "Nos encargamos de todo: desde la preparación del piso, su lanzamiento al mercado, organización de las visitas, consultoría, temas legales, la operación de la compraventa y hasta los últimos impuestos que se tienen que pagar o el cambio de

suministros y de titular en la comunidad", entre otros pasos. "La vivienda es la transacción económica más importante que se hace en la vida. Lo aconsejable es contar con profesionales". De hecho, los dos fundadores son economistas, agentes de la propiedad y estamos certificados como asesores financieros por el Banco de España.

El modelo de Sixty Home también se basa en un contacto directo con los propietarios y las perso-

5.000

La enseña tiene fijado un canon de entrada de 5.000 euros, que consideran "simbólico"

nas que visitan los inmuebles -ellos mismos realizan las visitas-, además de dar un servicio muy personalizado. "No acumulamos pisos. Manejamos muchos datos y podemos sacar el rango alto de precio porque para vender a chollo no hace falta nadie", aseguran.

Además de determinar el precio, la empresa emplea artículos de atrezzo para amueblar y decorar principalmente espacios de los pisos vacíos, por ejemplo, el dormitorio principal o la terraza u otra habitación o zona que pueda aportar valor con "el fin de dar proporciones y sensaciones. Si el piso está muy

mal y precisa una actuación, le hacemos una propuesta" con la que por un reducido presupuesto de reforma se puede obtener un mejor precio de venta.

Todo el proceso se completa con fotografías, vídeos, visitas virtuales, publicación del inmueble en redes sociales y realización de campañas con segmentación de clientes para llegar a los potenciales compradores, entre otros pasos. "Se trata de dar un plus y un servicio profesionalizado en un sector desregularizado" en el que es habitual que se produzca una "guerra de precios".

Modelo franquiciado

Y este modelo de negocio es el que también se franquicia. "Desde que se puso en marcha la empresa, quería franquiciar. Siempre me ha gustado. Ya en el desarrollo de Sixty Home, pensé en una marca y nombre neutro, que se pudiera internacionalizar... La empresa ya nació así".

El modelo de franquicia es de "asociación y colaboración. Somos socios al 100%. Es un modelo moderno" en el que el franquiciado cuenta con toda la estructura de Sixty Home. "Cuando capta un piso con nuestra ayuda y soporte, vamos a medias. Él invierte su tiempo y nosotros nuestro dinero. Todo

La compañía adapta el concepto de 'home staging' o escenificación del hogar

el marketing y las campañas, la pagamos nosotros por adelantado y a fondo perdido. Tenemos que hacer una inversión importante. El trabajo del franquiciado es hasta que firma un contrato en exclusiva. Nos lo manda por e-mail y nosotros ponemos toda nuestra estructura. Lo siguiente que hace es recibir llamadas filtradas".

Y, una vez se tiene la oferta, "volvemos a entrar nosotros con las arras, depósito, cuentas, notaría y todos los pasos para culminar el proceso". El *royalty* es un porcentaje de honorarios a éxito. "Somos los primeros interesados en que le vaya bien".

La franquicia de Sixty Home no necesita una fuerte inversión, ya que "no queremos locales a pie de calle, sino oficinas o salas en centros de negocio por eficiencia de coste, de tiempo y por imagen". La enseña tiene un canon de entrada de 5.000 euros, que "es simbólico porque nos lo gastamos, ya que le damos todos los folletos para que empiece a visitar, carpetas, tarjetas, campaña en redes sociales y la formación con nosotros para la que, incluso, hemos pagado la estancia... No queremos vivir del canon de entrada, sino de que le vaya bien al franquiciado", explican desde la compañía.



Javier Sevil y Víctor Nadal, socios directores en Sixty Home.

En Sixty Home se selecciona a franquiciados que, preferiblemente, no procedan del ámbito inmobiliario "porque vienen viciados del sector" y que tengan un perfil comercial para trabajar en un ámbito que, comercialmente, es "duro porque hay mucha competencia".

También se valora que los interesados tengan formación académica porque "pedimos profesionalidad", destacan. De esta manera, es una opción de interés para, por ejemplo, abogados, economistas, gestores o administradores de fincas, entre otros perfiles.

ea EQUIVALENZA



¡OS ESPERAMOS EN NUESTRAS TIENDAS!

Abrimos siguiendo las recomendaciones de seguridad,
con un plan comercial para ayudar a nuestros franquiciados
y ofertas muy interesantes para nuestros clientes.

En Equivalenza apoyamos el autoempleo
y comercio de cercanía

 Equivalenza  EquivalenzaES [equivalenza.com](https://www.equivalenza.com)



María Luisa Sanz Sánchez
Mediadora Civil y Mercantil

El valor de la mediación en franquicia durante la crisis del coronavirus

Desde que el 13 de marzo se decretase el estado de alarma, mis intervenciones en mediación en el sistema de franquicias han sido diferentes. Tres semanas antes había tenido la ocasión de impartir mi último curso de manera presencial en gestión de conflictos a responsables de una reconocida empresa de restauración que despegaba en su implantación en España. La pandemia truncó sus planes, no solo por la imposibilidad de llevar a cabo nuevas aperturas, sino por el obligado cierre de los locales abiertos cuatro meses.

Mis formaciones entonces no contemplaban escenarios tan excepcionales como una pandemia, más allá de las técnicas y metodología en resolución extrajudicial de conflictos entre franquiciador y franquiciado. Aun así, esta formación en cierto modo les preparó para afrontar de una manera más constructiva la crisis, en palabras de propio CEO de la compañía.

El 13 de marzo tenía algunos procesos de mediación en franquicia abiertos que debían continuar y cerrarse, más allá de la imposibilidad de tener reuniones presenciales a las que estábamos acostumbrados. Ahora tocaba mediar *online*, dejando a un lado usos y costumbres, adaptando los protocolos de actuación. A pesar de las reticencias de alguna de las partes, continuamos y cerramos el proceso de acuerdo, más cuando las partes observaban que era la mejor alternativa. Las grandes ventajas de la mediación, aún en situaciones excepcionales son el ahorro en tiempo y costes y la confidencialidad del proceso.

A partir del 1 de abril, en un escenario de pánico y gran incertidumbre, comencé nuevos procesos, debido fundamentalmente a la intención de rescindir contratos de franquicia o de alquiler de forma unilateral por el franquiciado, basándose en la imposibilidad de seguir cumpliendo con las obligaciones contraídas, debido a las circunstancias de fuerza mayor sobrevenidas por la pandemia, 'principio *pacta sunt servanda*' y otras cuestiones debidas a la firma del contrato final tras el precontrato firmado antes de la pandemia. Debido además a que algunos de los interlocutores de una y otra parte se encontraban en ERTes y, en esta situación de desconcierto e incertidumbre en la sostenibilidad de algunas relaciones entre franquiciado y franquiciador aplique mi vivencia personal. Siendo parte en



el sistema de franquicias durante años y, observando que, en este complejo sistema en ocasiones la falta de comunicación a tiempo puede trascender a un conflicto, me puse en contacto con las centrales de franquicia, ofreciéndoles mi ayuda mediadora. Un ofrecimiento bien acogido por las partes, considerando mi intervención mediadora neutral e imparcial de gran utilidad para reestablecer la comunicación, evitando escaladas y llegando a acuerdos tempranos por ellos mismos.

No en todos los casos he conseguido acuerdos y continuidad de la relación, debido fundamentalmente a endeudamientos o avales personales, a pesar de las ayudas de las entidades financieras a través del ICO.

El contrato de franquicia es un contrato comercial sin regulación específica en muchos países como España, más allá de ser un acuerdo de adhesión a las reglas de juego marcadas por una de las partes, el franquiciador, que comparte su *know-how* y su experiencia en un modelo de negocio probado y asistencia continuada a través de una contraprestación económica. En ocasiones, los compromisos adquiridos parecen no ser comprendidos por las partes, o sugieren interpretaciones diferentes que acaban en malos entendidos, quejas y conflictos.



■

La falta de comunicación puede trascender a un conflicto entre el franquiciador y el franquiciado

■

Desde febrero de 2020, se han ensalzando tres reaprendizajes que son claves de la relación contractual en franquicia a futuro: confianza, colaboración y contrato. La confianza ha de marcar la relación entre las partes desde el minuto cero. La comunicación genera confianza incluso en situaciones complicadas. El segundo de los reaprendizajes es la colaboración. El sistema de franquicias nació en tiempos de crisis tras la guerra civil en EEUU, como fórmula de colaboración entre empresarios independientes para obtener un bien común. Parecía un término olvidado, pero es esencial en el acuerdo de franquicia. Por último, el contrato de franquicia, como producto de los dos anteriores. Resultado de unas reglas de juego comprendidas y aceptadas por las partes. Con cláusulas transparentes y afines a cualquier sector de franquicias, e incluyendo la mediación en la cláusula de resolución de controversias, como vía previa y no excluyente a la judicial, al arbitraje. El acuerdo en franquicia reflejado a través de un contrato ha de estar pensado para perdurar lo más posible en la relación. Si hay desacuerdos, la mediación es una solución.

“La mediación es una vía extrajudicial de resolución de posibles conflictos que permite ahorrar costes y tiempo, de forma confidencial”, apunta Eduardo Abadía, director ejecutivo de la AEF. “Impulsamos esta herramienta a través de jornadas con expertos mediadores y recomendamos incluir en los contratos de franquicia la mediación para solventar posibles controversias”, señala

“Con el convencimiento de los beneficios de la mediación como proceso legal adecuado para la resolución de conflictos, en la franquicia cobra aún más sentido, ya que tenemos el deber de entendernos”, asegura Elena Osorio, directora jurídica en Alain Afflelou España.

“Para d-beautygroup el vínculo entre franquiciador y franquiciado es muy directo y estrecho, donde todo el equipo está involucrado al máximo para el correcto funcionamiento de la red. Como en toda relación siempre surge algún conflicto que tratamos de solventar de forma bilateral. Sin embargo, no siempre se llega a un entendimiento, y recurrir a la mediación de un tercero que, aporte su visión profesional es la vía más rápida, sencilla y amistosa para que la relación entre las partes implicadas continúe de forma satisfactoria”, asegura Sonia Pérez, responsable de Expansión de la compañía.

En esta misma línea, hay consultoras que ya incluyen por defecto la mediación en los contratos de franquicia que preparan para sus clientes como forma de resolución de conflictos.

Restalia mira a Latinoamérica para seguir creciendo

El grupo impulsará en 2021 la internacionalización de la marca de hamburguesas TGB, que ya es la tercera enseña de España por número de establecimientos

elEconomista

El Grupo Restalia, propietario de marcas como 100 Montaditos, Cervecería La Sureña, Pepe Taco y The Good Burger, entre otras, ha impulsado un 20% su expansión internacional en 2020, centrandose en Europa y Latinoamérica, según ha informado la compañía.

En concreto, el grupo señala que la pandemia ha sido un "auténtico reto" para la firma, cuyos planes de desarrollo internacional para 2021 "llenen de optimismo" a un sector tocado por el coronavirus, según un comunicado recogido por *EP*.

De esta forma, la compañía ha indicado que los resultados de 2020, "lejos de ser catastróficos, son muy positivos", por lo que da por superada la crisis derivada del coronavirus. Así, la firma está presente en



Local de 100 Montaditos en Sevilla. Fernando Ruso

elEconomista.es

13 países y ha sumado aperturas a su expansión y proyecta nuevas para 2021.

“Este año marcado por la pandemia hemos abierto locales en México DF, Oporto y Lisboa, en Burdeos, en Roma, y hemos reabierto un local emblemático en Miami”, ha explicado el director de desarrollo Internacional de la compañía, Enrique Lasso de la Vega.

Desde la llegada de Enrique Lasso de la Vega a Restalia en 2019, como director de desarrollo Internacional, la expansión de la compañía se ha incrementado, incluso pese a la llegada del coronavirus.

De esta forma, Lasso de la Vega ha sido el responsable del asentamiento de Restalia en Europa en tan solo dos años en Europa y Latinoamérica. “Con un mercado portugués más que consolidado con 30 locales de 100 Montaditos y TGB, nuestro objetivo en 2021 es llevar las nuevas marcas al país vecino”, ha indicado.

El director de desarrollo internacional también plantea un asentamiento estratégico en el mercado francés en 2021, tras el éxito de 100 Montaditos en París, Lyon y Burdeos, mientras que en Italia, tras aterrizar en 2018 con TGB, la compañía cuenta con un

El coronavirus no ha frenado el ritmo de expansión de la compañía en 2020

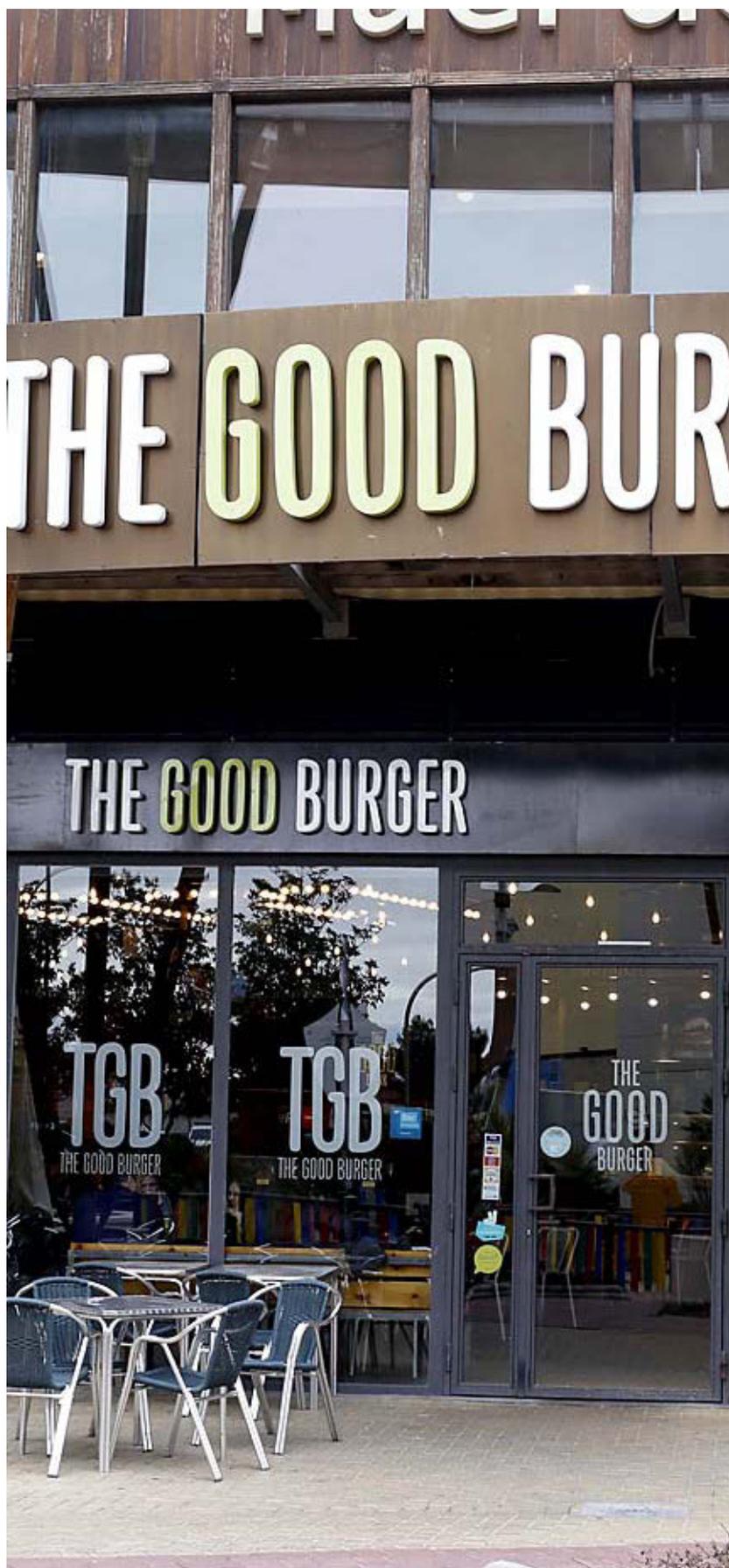
proyecto de desarrollo de la marca de hamburguesas con tres próximas aperturas y la consolidación de su enseña más icónica, 100 Montaditos, tras la apertura de un local en Roma y la consolidación de otras aperturas de la marca en el país.

Latinoamérica

Actualmente, Grupo Restalia tiene presencia en Latam en ocho países (México, Guatemala, Chile, República Dominicana, Paraguay, Ecuador, Honduras y Panamá). “La incidencia del virus en Latinoamérica ha hecho que las enseñas de Restalia tarden más en reabrir, pero por suerte se trata de países donde la gastronomía española de 100 Montaditos está muy consolidada”, ha indicado

“Nuestro principal reto es llevar a esos países TGB. Nació en 2013 y ya es la tercera franquicia en España en número de establecimientos, y ahora queremos exportar este modelo a Latinoamérica”.

Lasso de la Vega también ha devuelto la plaza norteamericana a la compañía con la reciente reapertura de un 100 Montaditos situado en el barrio de Midtown (Miami), que fue la primera ubicación fuera de España en la historia de la enseña, hace diez años.



The Good Burger es otra de las enseñas propiedad del Grupo Restalia. eE

Alcampo incorpora 154 productos de marca propia

La empresa ha desarrollado gamas como Auchan BIO, de la que ha incorporado una veintena de novedades a sus lineales

elEconomista. Fotos: eE

La cadena de supermercados Alcampo, a lo largo de 2020, ha incorporado a sus lineales 154 productos de marca propia, alcanzando así un surtido de 4.000 referencias. Y la mitad de los nuevos productos presentados han sido creados bajo su gama presentada bajo el conocido pájaro rojo, que agrupa productos que facilitan el día a día y son siempre concebidos con un plus de valor añadido. Además, han desarrollado gamas como Auchan BIO, de la que ha incorporado una veintena de novedades, alcanzando en la actualidad casi 200 productos.

Su gama gourmet, identificada con *packaging* negro y un pájaro dorado, también se ha visto incrementada, habiendo introducido 36 productos nuevos como conservas de pescado, vinagres, yogures de cabra y oveja, yogures con frutas, loncheados de jamón ibérico y jamón cocido, gazpacho, etc. Esta línea gourmet acoge productos de alta gama elaborados con ingredientes especialmente seleccionados, nobles y reconocidos por sus características o sus orígenes.

“En 2018, la marca propia Auchan inició un proceso no sólo de cambio de imagen, sino de concepción de los productos siempre con la finalidad de ofrecer valor añadido, algo que hacemos realidad día a día”, explica Raúl García, director de Auchan Producción España.

Mejora nutricional

Con el foco puesto en favorecer la buena alimentación, Alcampo cuenta con 240 productos con etiquetado NutriScore y además ha continuado trabajando en la mejora nutricional de su marca propia, proyecto que ha alcanzado, en un año a 90 productos que han sido reformulados.

Desde hace más de una década, Alcampo cuenta con una política de reducción de envases y embalajes. Desde ese momento, la compañía ha evitado el uso de 622 toneladas de envases y embalajes -cartón, vidrio y plástico-.





Visitantes a la última edición de Expofranquicias.

Expofranquicia se retrasa a septiembre por el coronavirus

En la última edición del salón más relevante a nivel nacional, celebrado en 2019, acudieron más de 15.000 visitantes y más de 500 enseñas

elEconomista. Fotos: eE

Nueva fecha para la celebración de Expofranquicia, la feria de franquicias más relevante a nivel nacional, que ya ha tenido que aplazarse en varias ocasiones a causa de la pandemia provocada por el coronavirus, y que tanto impacto está teniendo en la organización de eventos a nivel global.

En concreto, y tras la reciente reunión del Comité Organizador del Salón Internacional de la Franquicia, Expofranquicia, se han confirmado las fechas de la próxima edición, que se celebrará del 16 al 18 de septiembre de 2021. "Un momento en el que se espera ya un contexto económico propicio para el despegue del sector de la franquicia", aseguran desde la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), en un comunicado remitido a los medios de comunicación.

Expofranquicia, el gran referente internacional de la franquicia en España y una de las ferias más consolidadas del calendario europeo, representa la oportunidad de acceder a nuevos modelos de negocio y conocer la oferta actual de franquicias especializadas en numerosos y diversos sectores económicos. De ahí que las expectativas de cara a 2021, en plena reactivación de la economía, sean muy favorecedoras para ayudar a la dinamización de las empresas y de nuevos negocios.

En la última edición, celebrado en el año 2019, Expofranquicia recibió a un total de 15.085 visitantes, que tuvieron la oportunidad de conocer la oferta de más de 500 enseñas en expansión activa de más de 20 sectores, ofreciendo así al sector el mejor y más rentable escenario.

En esta tarea, el Salón Internacional de la Franquicia, Expofranquicia volverá a contar con el apoyo de las enseñas principales y de las asociaciones de este sector, representadas en su Comité Organizador.

No es el único evento de este tipo que se ha visto obligado a suspender o a retrasar su celebración. La Feria Internacional de Franquicias de París, quizá el salón más relevante del sector a nivel mundial, y al que acuden más de 500 marcas tanto de Francia como del resto del mundo e inversores de más de 100 países, también ha tenido que retrasar su encuentro hasta en dos ocasiones, dejándolo fijado, por ahora, para finales del próximo mes de septiembre.

**Patxi Sánchez**

Director comercial de ETL Sales y de ETL Global España

Claves comerciales que revolucionarán las empresas en 2021

En un mundo empresarial volátil como el que vivimos, disponer de una estrategia comercial definida es la clave del éxito para cualquier entidad. Más allá de tener una idea, existen otras muchas variables internas que pueden suponer el éxito o el fracaso de cualquier proyecto empresarial, aspectos que deben de estar claramente definidos. Pero, ¿cuáles son las claves comerciales que revolucionarán las empresas en 2021?

Fijar un objetivo comercial: debe ser optimista, pero alcanzable y aplicar la perseverancia y la constancia para conseguirlo. Todo ello debe realizarse en base a una hoja de ruta definida y con un plan de contingencias elaborado al que podamos recurrir en caso de imprevistos.

Potenciar el trato cercano con los clientes: debemos abandonar la idea de que las reuniones presenciales son indispensables ya que disponemos del resto de fórmulas y herramientas que te acercarán igual o más a las personas.

Estudiar el mercado de forma personalizada: en el mundo comercial, como en cualquier aspecto de la vida cotidiana, todo depende de la calidad de las preguntas que hagamos. Por encima de todo, escucha a tu cliente.

Fideliza a tus clientes es, sin duda, la mejor y más económica opción de crecimiento, ya que es diez veces menos costoso que atraer a un nuevo cliente.

Estudia pormenorizadamente a la competencia: te ayudará a aprender de los errores y de las virtudes de aquellos que disputan en tu mismo mercado.

Asegúrate de que tu producto o servicio está alineado con la demanda: sólo un continuo testeo te acercará de forma real a las necesidades de tu mercado objetivo. Es posible que debas hacer modificaciones para ser competitivo.

Define tu producto o servicio: esmérate en explicar muy bien a tu mercado objetivo el servicio que presta o qué necesidad cubre tu producto, tratando, además, de tratar de superar las expectativas que tengan sobre el mismo.

Tu supermercado puede ser **Alcampo**

¿Eres emprendedor? ¿Tienes un supermercado?

1. 

El valor de nuestra marca.

Alcampo es una enseña ampliamente reconocida por los consumidores que la identifican como sinónimo de calidad y un posicionamiento de precio bajo.

2. 

Acompañamiento continuo.

Ponemos a tu disposición un equipo en colaboración constante para el desarrollo de toda la actividad promocional, acciones de marketing, gestión logística y asesoramiento continuo.



3. 

Confianza y transparencia.

Con las mismas condiciones y el modelo de gestión de nuestros supermercados propios.

4. 

Libertad de gestión y poder de decisión.

Para que puedas adaptar el negocio a tu entorno.

5. 

Sistemas de gestión fiables.

Te ayudamos para que puedas alcanzar la máxima rentabilidad.

Si estás interesado en nuestra propuesta o deseas saber más sobre nuestra franquicia ponte en contacto con nosotros en:

902 116 565

franquicias.alcampo.es

Alcampo.es



 **Alcampo**

GED entra en Comess para integrar la cadena de franquicias Pomodoro

El grupo resultante tras la integración de las dos compañías se convierte en uno de los mayores grupos de restauración organizada, gestionando una red de 320 restaurantes bajo sus enseñas: Lizarran, Pomodoro, Cantina Mariachi, DonG, Casa García y otras

elEconomista



Local de Lizarran en la plaza del Emperador Carlos V de Madrid. eE

El grupo de capital privado GED Capital, especializado en el segmento del *lower mid-market* ibérico, ha invertido a través de su fondo GED VI España en la compañía Comess Group, conocido por gestionar, entre otras marcas, la cadena Lizarran. La operación se ha cerrado mediante una ampliación de capital, convirtiéndose en el accionista mayoritario del grupo junto a los socios actuales, Manuel Robledo, presidente y fundador de la empresa, y Oquendo.

Comess Group es un grupo de restauración fundado en 1988 que a día de hoy gestiona más de 200 restaurantes franquiciados en España y una docena de países.

En el año 2016 Comess Group ya dio entrada a Oquendo en su accionariado, para adquirir la marca DonG y dotar de músculo financiero a la compañía. Y ahora, tras la entrada de GED Capital en la compañía, el grupo pretende posicionarse como el principal referente en el sector de la restauración organizada en España.

La ampliación de capital ha ido destinada a la adquisición mayoritaria del grupo de franquicias italianas Pomodoro, que en la actualidad gestiona un total de 117 establecimientos repartidos entre España y Portugal.

Tras la adquisición los fundadores de Pomodoro quedarán vinculados al proyecto y liderarán la expansión de la marca durante los próximos años, según informan desde *EP*.

Red de 320 restaurantes

El grupo resultante tras la integración de las dos compañías se convierte en uno de los mayores grupos de restauración organizada, gestionando una red de 320 restaurantes bajo sus enseñas: Lizarran, Pomodoro, Cantina Mariachi, DonG, Casa García, Pasta City, Pieology o la cadena de heladerías artesanales Cold Stone Creamery.

La compañía destaca que la estrategia de integración bajo un mismo grupo de todas las marcas mencionadas permitirá a futuro la búsqueda de siner-



iStock

gias, tanto a la hora de reducir los costes de estructura en la organización, como por la posibilidad de ganar un mayor volumen de actividad y, con ello, negociar en mejores condiciones con los proveedores en la compra de producto y materia prima.

Asimismo, y aunque el sector de la restauración ha sido uno de los más dañados por la crisis provocada por el coronavirus, afirma que el modelo de franquicia ha demostrado en crisis anteriores "mayor resistencia y capacidad de recuperación" que otros sectores.

"El sistema de franquicias ha demostrado en crisis anteriores más capacidad de recuperación"

El socio director de GED, Enrique Centelles Satrústegui, ha resaltado que están "muy ilusionados" por entrar en este nuevo proyecto. Además, ha añadido que si bien el sector de la hostelería ha sido uno de los más dañados durante la pandemia, conceptos de franquicias como las marcas que tiene Comess Group en su catálogo serán los más beneficiados en la recuperación del sector, en comparación con la restauración no organizada. De esta forma, la crisis acercará a España a los niveles de restauración que tienen otros países con mayor tradición y experiencia como Francia o Reino Unido.

Por su parte, el presidente de Comess Group, Manuel Robledo, ha afirmado que con la entrada de GED y la integración de Pomodoro se afianza la empresa para emprender una nueva etapa "muy ilusionante" para crecer y consolidar el proyecto que inició junto a Luis Irisarri hace ya 25 años, y le da "sentido al esfuerzo" de todos estos años.

"Contar con Oquendo y GED como socios es un privilegio y no sólo refuerza el proyecto, sino que le da una gran capacidad financiera y de gestión para convertir a Comess en el líder indiscutible del sector de la restauración organizada en la franquicia de nuestro país", ha resaltado Robledo, en declaraciones recogidas por EP.

Cuarta operación en España

Esta es la cuarta operación del fondo GED VI España, lanzado en abril de 2019, tras la adquisición de una participación mayoritaria en AIRE, una empresa especializada en el mantenimiento e ingeniería de interiores de aeronaves, la compra del 100% de Grupo OM, con actividad en el sector de *visual merchandising* para *retailers*, y la integración de las cuatro compañías Dynamic Science, Pulso Ediciones, Mederic Ediciones y Viguera Ediciones en un proyecto de *Buy&Build* de servicios del ecosistema de la salud.

El fondo espera realizar entre 8 y 10 operaciones en compañías industriales y de servicios B2B de tamaño mediano y con un alto potencial de crecimiento.

Papa John's apuesta por la franquicia para seguir creciendo

La cadena de pizzerías Papa John's ha presentado un ambicioso plan de expansión para los próximos tres años, en los que espera abrir un total de 90 nuevos restaurantes, que se sumarán a los 73 con los que cuentan actualmente. Para alcanzar dicha cifra, prevé que 60 de las inauguraciones sean establecimientos propios, pero los otros 30 se producirán bajo el régimen de franquicias. Hasta ahora, la compañía, que cumple cinco años en España, había apostado por los centros propios para expandirse. Pero tras la experiencia en Portugal, donde cuentan con tres establecimientos franquiciados, y tras considerar que han asentado la marca en España, ahora apuestan por la franquicia. Para reforzar este salto, han nombrado a Juan Olave, con más de 25 años de experiencia en multinacionales del sector 'retail' y franquicias, como CEO del grupo Drake, 'holding' del que forma parte Papa John's.

Además, la cadena cuenta actualmente con 1.400 empleados, y prevé superar los 4.000 trabajadores cuando complete su plan de crecimiento, tal y como adelanta 'Invertia'. Por regiones, el objetivo lo tienen puesto en los lugares donde no tienen presencia, con Andalucía y el norte de España.

CARLOS SÁNCHEZ BROTO

Director general de Fútbol Emotion



“La omnicanalidad no es fácil, tienes que tener un foco muy claro puesto en los clientes”

Fútbol Emotion nació apostando por la omnicanalidad, habiendo sido también la empresa aragonesa galardonada con el Premio a la Mejor Integración Omnicanal y como finalista al Mejor eCommerce de España. Con 250 empleados, se marca el objetivo de seguir creciendo y de liderar el mercado del Sur de Europa

Por Eva Sereno (Zaragoza). Fotos: eE

Fútbol Emotion ha sido reconocida como una de las ocho pymes que más crece en España. Con una facturación en 2019 de 30 millones, ha ido creciendo con la venta inicialmente de productos para los porteros, línea que fue diversificando para ser hoy el referente en la venta de artículos para fútbol.

¿Cómo nace Fútbol Emotion?

Nació como Soloporteros en 2001. Con mi

hermano como fundador y exportero de fútbol profesional, Javier Sánchez Broto, montamos una tienda. Ya nacimos de manera omnicanal sin quererlo porque era una tienda muy pequeña, de unos 30 metros cuadrados, que era tanto para venta como almacén, y con una pequeña página web. Entonces, había pocas páginas de venta. Gracias a esa especialización de nicho de mercado de Soloporteros, empezamos a diversificar

Franquicias | Pymes y Emprendedores

elEconomista.es

en líneas de negocio. Ya no solo vendíamos material para porteros, sino también botas de fútbol. Ampliamos el *target* de cliente a jugadores de fútbol y fuimos creciendo como empresa familiar, en el canal *online* y ampliando tiendas físicas a nivel nacional hasta llegar a ser hoy una empresa referente en la especialización de fútbol. Nos hemos convertido en líderes en España en la venta de material de fútbol.

Una evolución que también conllevó un cambio de nombre en la empresa.

El cambio de nombre a Fútbol Emotion lo hicimos en 2015 porque Soloporteros era un nicho de mercado que nos ayudó a crecer, pero llegó un momento en el que nos lastraba y no decía lo que éramos. Elegimos Fútbol Emotion porque "fútbol" queríamos que representase marca España y "Emotion" porque es un guiño más internacional y alude a la ilusión o emoción que generamos en la experiencia de compra y de todo lo que hace-

crecer en facturación, pero también es importante crecer a nivel de rentabilidad.

¿Cómo les ha afectado la situación derivada del Covid-19?

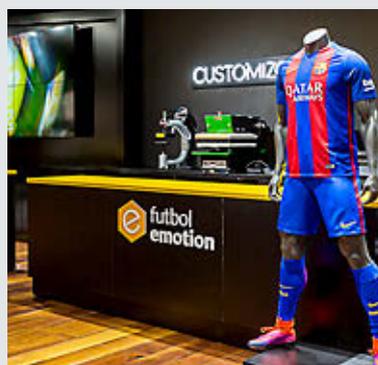
La demanda ha bajado porque no ha habido ligas de fútbol base pero, aparte de tener el foco puesto en el corto plazo para preservar la caja, también lo hemos puesto en seguir creciendo, buscar oportunidades de negocio y en volver a crecer en el año 2021. Tal y como vemos la distribución, cada vez van a quedar menos, más grandes y mejores. En esta segmentación que va a haber natural del mercado, queremos estar ahí y creo que Fútbol Emotion, si sigue haciendo las cosas como las venimos realizando, se va a ver beneficiado.

En el año 2018, dieron entrada a un fondo de inversión. ¿Qué ha supuesto?

Nosotros nacimos como empresa familiar en la que teníamos el 100% del accionaria-

“Cambiamos de nombre porque Soloporteros era un nicho que nos ayudó a crecer, pero luego nos lastraba”

“En la distribución cada vez va a haber menos actores, más grandes y mejores, y nosotros queremos estar ahí”



mos a nivel de contenidos porque somos una empresa que prescribe muy bien la imagen de marca que trabajamos. Tenemos más de 3 millones de seguidores en redes sociales.

La empresa ha sido reconocida como una de las ocho pymes que más crecen en España por Cepyme.

En el año 2019, facturamos 30 millones de euros. El 65% de las ventas son del canal *online* y, de ellas, el 50% se corresponden con ventas internacionales. El 35% restante procede de las 20 tiendas que tenemos en España y en Portugal. Hemos tenido ritmos de crecimiento con los que hemos duplicado facturación cada dos años. Esto se consigue teniendo el foco puesto en la compañía, sabiendo hacia dónde hay que ir, teniendo un plan estratégico a tres o cuatro años bien definido y, obviamente, con músculo financiero. Para nosotros es importante ganar y

do. En 2018, decidimos vender una minoría al fondo de inversión Meridia Capital. Es un encaje perfecto porque ellos tienen una visión muy financiera del negocio y nos han ayudado a profesionalizarlo. Esa mezcla de socio financiero, que además comprende bien el negocio y estar muy alineados a nivel estratégico, nos hace ser cada vez más fuertes, minimizando más el riesgo.

¿Qué estrategia van a seguir en los próximos años?

Queremos liderar a corto plazo el mercado del fútbol en el Sur de Europa -aunque vendemos a más de 200 países *online*- y con tiendas físicas. También hay un negocio en el que estamos poniendo bastante foco. Es el *B2B* (*business to business*) para no solo vender al cliente final, sino a los clubes o equipos de fútbol a los que estamos vendiendo equipaciones para el entrenamiento y los par-

tidos. De hecho, tenemos acuerdos con más de 150 clubes a nivel nacional a los que suministramos todo el material a los chicos y, para 2021, ya hemos llegado a un acuerdo con equipos de Primera División.

¿Por qué apuestan por el B2B?

La línea de *B2B* es una miniempresa dentro de Fútbol Emotion. Es un equipo multidisciplinar de más de 20 personas, que empezó en 2018. La pusimos en marcha para diversificar líneas de negocio para llegar al cliente, pero con otro tipo de producto -en este caso la ropa de juego y de entrenamiento-, y porque no hay ningún *retailer* en España que lo lidere. Queremos ser nosotros quienes lideremos este mercado de equipaciones a corto plazo. También es un modelo de negocio que lo estamos impulsando a nivel digital. Con ello, pretendemos que el club se dedique a la formación porque todo el tema de la logística y productos lo gestionamos nosotros de manera digital.

teníamos más espacio y nos hicieron en Zaragoza una nave a medida con 7.000 metros cuadrados de logística y 1.500 metros cuadrados de oficina, que nos permite tener la logística, oficina *open space* y almacén todo en uno y disponer de espacio suficiente para crecer a corto plazo y a medio plazo, y prepararnos para los crecimientos que pensamos tener en los próximos tres o cuatro años.

A nivel logístico, hay un tema importante que es el del *stock* porque nosotros programamos a seis o nueve meses vista a las marcas Adidas y Nike. Tienes que ajustar muy bien el *stock* a las ventas para no quedarte corto ni quedarte largo. No vendemos fútbol, vendemos moda y, cada tres meses, Adidas y Nike sacan una nueva colección. El reto de comprar lo que vas a vender es complicado.

¿Qué marca la diferencia de las tiendas físicas de Fútbol Emotion?

Tenemos 20 tiendas, dos de ellas en Portu-

“El cliente ya no busca una tienda multideporte, sino que la tienda sepa de fútbol”

“No vendemos fútbol, vendemos moda, y cada tres meses Adidas y Nike sacan una nueva colección”



Nacieron ya con un modelo omnicanal, ¿cómo han conseguido aunar los canales de tienda física y 'online'?

Contamos con un equipo de profesionales de IT, de desarrolladores, programadores informáticos, etc. Todo lo que hacemos es *in-house*. Tenemos un equipo muy grande de desarrolladores que hacen nuestra web y nuestro programa de gestión propio. Todos los empleados en el área de Informática están trabajando en mejorar los procesos omnicanales. Aquí no es solo cuestión de tener una tienda bonita o una web, sino de que todos los procesos se entremezclen para tener una experiencia completa. No es fácil la omnicanalidad. Tienes que tener un foco muy claro en los clientes y en los procesos para dar una buena experiencia.

¿Qué retos les ha supuesto la logística?

Tuvimos que cambiar de sede en 2019. No

gal. El cliente ya no demanda ir a una tienda multideporte, sino que la tienda sepa de fútbol y tenga toda la gama de producto: desde las más bajas a las más altas. Nosotros tenemos todas las gamas, asesoramiento diferencial, la omnicanalidad y vamos de la mano de las dos grandes marcas que lideran el mercado del fútbol Adidas y Nike. Para ellas, somos el cliente estratégico en el Sur de Europa. Esto te da unas ventajas que otros no tienen a nivel de segmentación de producto porque tenemos gamas altas que nuestra competencia no tiene y disponemos de productos en exclusiva. Por ejemplo, diseñamos una bota exclusiva de Adidas para Fútbol Emotion, la hemos sacado al mercado y la está llevando ahora Karim Benzema. Es una bota que solo se puede conseguir en Fútbol Emotion. Esto te da diferenciación, imagen de marca y te posiciona en el ámbito del consumidor que piensa en fútbol.

DISFRUTE DE LAS REVISTAS DIGITALES

de elEconomista.es

Digital 4.0 | Factoría & Tecnología

elEconomista.es

Franquicias | Pymes y Emprendedores

elEconomista.es

Comunitat **Valenciana**

elEconomista.es

País Vasco

elEconomista.es

Andalucía

elEconomista.es

Transporte

elEconomista.es

Seguros

elEconomista.es

Inversión a fondo

elEconomista.es

Pensiones

elEconomista.es

Turismo

elEconomista.es

Alimentación y Gran Consumo

elEconomista.es

Buen Gobierno | Iuris&lex y RSC

elEconomista.es

Agua y Medio Ambiente

elEconomista.es

Capital Privado

elEconomista.es

Energía

elEconomista.es

Catalunya

elEconomista.es

Inmobiliaria

elEconomista.es

Agro

elEconomista.es

Sanidad

elEconomista.es



Disponibles en todos
los dispositivos
electrónicos

Puede acceder y descargar la revista gratuita desde su dispositivo en <https://revistas.eleconomista.es/>





Arreglando la carrocería de un coche de lujo.

Varillero, una profesión de futuro, sin paro y con elevados ingresos

Se trata de un oficio casi desconocido, que consiste en reparar los bollos en la carrocería de los vehículos, sobre todo en la época de granizo, y que en España no cuenta con suficientes especialistas, por lo que es necesario que acudan desde el extranjero

elEconomista. Fotos: eE

La crisis provocada por el coronavirus ha revolucionado todos los sectores, especialmente el laboral. Ante los peores datos de empleo de la historia de nuestro país, muchos son los que buscan nuevas opciones laborales que les permitan una vida mejor. En esta situación, la profesión de varillero se alza como oficio de futuro, sin paro y con salarios muy superiores a la media dentro del sector del motor.

Desde la Escuela de Varilleros forman en esta profesión consiguiendo que sus alumnos se especialicen en menos de cuatro meses.

“El oficio de varillero es aún desconocido en el mercado hispano y sin embargo es una profesión con futuro y muy solicitada. A nivel internacional se nos llama “sacabollos” pero somos mucho más que eso. Somos capaces de reparar los bollos que tenga un

vehículo a base de precisión y maña, siendo más económicos, más ecológicos y más rápidos que una reparación habitual”, afirma Sisco Clivillé, creador de la primera escuela *online* que forma a estos profesionales, Escuela de Varilleros.

Si la pintura no está deteriorada y la chapa no tiene desperfectos insalvables, es posible el desabollado sin pintar. Se les llama varilleros por las varillas especiales que utilizan para arreglar el bollo, ejerciendo presión y empuje desde el interior de la carrocería con gran precisión y cuidado para evitar el daño en la chapa o en la pintura del vehículo. “No solo trabajamos con varillas, también con martillos y ventosas. Es un trabajo artesano, que valora lo hecho con las manos”, puntualiza Clivillé.

“Para aprender esta profesión no hace falta ser chapista ni tener experiencia dentro del mundo de la

Es un oficio con el que se puede llegar a ganar hasta 1.000 euros al día, e incluso más

automoción. El oficio de varillero es eminentemente práctico y se basa también en las relaciones. Un oficio con el que puedes llegar a ganar hasta 1.000 euros al día e incluso más”, confirma Clivillé quien cansado de su vida anterior decidió en 2015 dejar su empleo y formarse como varillero. Ahora, desde la Escuela de Varilleros ha formado a más de 200 alumnos que en menos de cuatro meses han conseguido poder ejercer.

Su formación es 100% práctica, donde la comunidad juega un papel fundamental y donde se trabajan aspectos como la mentalidad y se anima a la creación de una empresa propia.

Es una profesión que se caracteriza por su alta demanda y mínima competencia. “Al ser un oficio que se desconoce hay gran demanda de técnicos cuando cae un granizo en España y ahora, la mayoría vienen del extranjero porque en nuestro país no hay suficientes”.

Además, es una profesión que se puede ejercer en cualquier lugar del mundo siguiendo tormentas y granizadas, pero también se puede ejercer desde una localización fija y ofrecer los servicios a concesionarios, tiendas de segunda mano de una manera más continuada.

Los varilleros trabajan solo tres meses al año. La ventaja del varillero frente a otras profesiones es que puede trabajar solo durante los tres meses de granizo en Europa y vivir el resto del año sin trabajar más y con un buen colchón económico.



Un varillero arreglando la carrocería de un coche.

Son manitas. Esta es una profesión que valora especialmente el trabajo realizado con las manos. Son “artesanos” y trabajan a base de precisión, fuerza y meticulosidad para arreglar los bollos sin deteriorar el vehículo.

Por último, hay que tener en cuenta que es un empleo con buenos ingresos. “Estamos ante un oficio con el que puedes llegar a ganar aproximadamente 1.000 euros al día”, explican desde la escuela en un comunicado. “Además, en épocas de granizo no se depende de que un cliente quiera pagar o no, puesto que el cliente es el seguro y el dueño del coche va a querer reparar el coche igualmente sabiendo que no lo paga él, sino el seguro”, concluyen.

**Fabián Villena**

Formador en Actitud Positiva Inteligente y CEO del IAP

Preocuparnos no sirve de nada, ocuparnos lo puede cambiar todo

Nos encontramos ante un nuevo estado de alarma declarado en España a causa de la pandemia del coronavirus, que se prolongará hasta el 9 de mayo de 2021. A pesar de que tiene características muy distintas al que vivimos a mediados de marzo, esta situación ha provocado gran incertidumbre sobre el futuro del trabajo de los ciudadanos. La seguridad laboral proporciona confianza y ayuda a mejorar el rendimiento de los trabajadores, pero desde hace un tiempo vemos cómo se tambalea debido a las medidas aprobadas por el Gobierno para hacer frente a esta crisis sanitaria. Ante la incertidumbre, ¿dónde ponemos el foco en el ámbito laboral?

La clave es tener alguna herramienta que nos permita gestionar las preocupaciones y problemas diarios de un modo inteligente y práctico, desarrollando una actitud positiva inteligente. Lo más importante para saber dónde poner el foco en el ámbito laboral, es invertir tu tiempo, atención y energía en tu zona de influencia, que es allí donde sí puedes hacer algo. Tenemos una gran incertidumbre sobre qué ocurrirá en unos meses en nuestro entorno y en nuestro trabajo.

A nivel psicológico, la incertidumbre puede causar estrés y ansiedad en los trabajadores, que a su vez puede provocar bajo rendimiento. Lo que va a favorecer nuestro bienestar laboral es poner el foco en aquello que sí podemos hacer ante esta situación, sin intentar abarcar todo lo que nos preocupa porque sería imposible. Por este motivo, es de vital importancia saber cuál es tu zona de influencia, y para ello basta con hacerte la siguiente pregunta ante cualquier preocupación: ¿Qué puedo hacer yo?

Tenemos dos opciones, si no hay nada que podamos hacer ante un contratiempo es fundamental que lo aceptemos de manera que pueda suponer para nosotros una nueva oportunidad de aprendizaje. Pero si ese contratiempo está dentro de nuestra zona de influencia y podemos hacer algo al respecto, entonces sí conviene invertir toda nuestra energía para mejorar esa situación. Es ahí dónde debemos poner el foco en el ámbito laboral, en aquellas preocupaciones que podemos solucionar, están a nuestro alcance y nos corresponden, es decir, en nuestra zona de influencia. *Haz lo que puedas, con lo que tengas, donde estés.*

Más de 700 solicitudes de ayuda al emprendimiento femenino

La Cámara de Comercio de España pone en marcha una convocatoria de ayudas económicas destinadas al fomento del emprendimiento femenino y a la creación de empresas por mujeres

elEconomista. Foto: Dreamstime

Aunque se reduce cada año, aún se puede observar una brecha de género en el ecosistema emprendedor español. Por cada diez hombres que inician un negocio, solo nueve mujeres dan el paso, según el Informe GEM.

Para tratar de mitigar esta situación, desde la Cámara de Comercio de España han puesto en marcha una convocatoria de ayudas económicas destinadas al fomento del emprendimiento femenino y a la creación de empresas por mujeres.

En total se han recibido 736 solicitudes de personas interesadas en hacerse con algunas de las ayudas disponibles.

Los objetivos de este programa son conceder ayudas a mujeres que hayan iniciado un proyecto empresarial por cuenta propia, así como financiar los costes de escrituración, registro y constitución de la empresa creada.

Líneas de actuación

Cofinanciada por el Fondo Social Europeo (FSE) y al amparo del Programa Operativo de Empleo, Formación y Educación 2014-2020, esta convocatoria, cuyo plazo de presentación de solicitudes conclu-

yó el pasado 18 de diciembre, cuenta con dos líneas de actuación.

La primera ayuda disponible está destinada a mujeres que estén trabajando por cuenta propia y que se hayan dado de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) hace al menos 12 meses. En este caso, aspiran a un máximo de 600 euros por cada una de las beneficiarias del programa.

El presupuesto máximo será de 200.000 euros, cofinanciados por el Fondo Social Europeo

La segunda ayuda está dirigida a mujeres que hayan creado su empresa en los últimos doce meses, con una ayuda máxima de 2.000 euros por solicitante.

En cuanto a la distribución de las ayudas, el presupuesto máximo para la concesión será de 200.000 euros, repartidos en 60.000 euros para la primera línea y 140.000 euros para la segunda



Una mujer emprendedora.

Cómo hacer que una empresa digital triunfe gracias al comercio 'online'

El número de compradores en línea ha crecido un 15% en España en el último año, en parte gracias a los nuevos consumidores de más de 65 años que se han incorporado y al crecimiento de las ventas de productos frescos a través de internet

elEconomista.



Getty

En España, un 72% de las personas usuarias de internet de entre 15 y 70 años son compradores en línea, según un estudio de IAB. El comercio electrónico ha vivido este año su mayor cuota histórica en nuestro país debido a la pandemia del coronavirus. Según Kantar, el número de compradores en línea ha crecido un 15%, en parte gracias a los nuevos consumidores de más de 65 años y al crecimiento de las ventas de productos frescos por internet.

La cuestión ahora es saber qué pasará una vez la crisis del Covid-19 se vaya difuminando. "Hay una nueva normalidad, en el sentido de que hemos definido nuevos hábitos de trabajo, de estudio, y la manera en que nos relacionamos. Es por esto que también habrá un antes y un después en la forma en que comercializamos, y esto implica que también tendremos que adaptarnos; si sobrevive o no esta tendencia dependerá de la sensación que tenga en cada uno", indica Elisabet Ruiz Dotras, profesora de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC.

La apertura digital en el comercio ha puesto de manifiesto la diferenciación de tres tipos de consumidores: los que únicamente compran por internet, los que desconfían y prefieren acudir a tiendas físicas, y los que combinan las transacciones digitales con la compra presencial, que son los que más han crecido durante la pandemia según la Asociación de Empresas de Supermercados (Asedas). Aun así, Ruiz advierte de que los hábitos de consumo se mantendrán o se modificarán en función de cada individuo.

Uno de los aspectos más destacados durante la pandemia es la proliferación de empresas que comercializan sus productos o servicios por internet. "Las empresas deben estar preparadas para el cambio, ser flexibles, adaptarse a las nuevas circunstancias; y a veces esto supone renovarse o morir. Empresas que solo vendían físicamente, con la pandemia solo les ha quedado la opción de implementar la venta *online*.

Tanto para los comercios adaptados al entorno digital como para aquellos que están pensando en



iStock

emprender en línea, la profesora ofrece ocho consejos para alcanzar el éxito empresarial:

1. Definir muy bien cuál es el *target* o público al que se destina el producto o servicio. Se deben delimitar parámetros demográficos como el sexo, la edad o incluso el lugar de procedencia. Aunque los comercios digitales puedan llegar a todo el mundo, los hábitos de consumo son diferentes según los habitantes de un determinado país.

2. Promocionar bien el producto o servicio mediante las redes sociales. "La forma de dar a conocer los servicios o productos ha cambiado: ya no podemos hacer lo que hacíamos antes. Parte del marketing o la comunicación de ahora se hace mediante plataformas digitales", afirma Ruiz.

3. Hacer previamente un plan de negocio donde se detalle y analice bien la competencia. "Hay que saber encontrar el factor diferencial, aquello que a uno le hace distinto a la competencia y que sabe que le añade valor a su producto o servicio", explica la profesora.

4. Proporcionar al usuario una buena experiencia *online*. "Que la web sea intuitiva", un espacio donde sea fácil encontrar lo que buscamos. Tiene que ser "adaptable a cualquier dispositivo y seguro".

5. Una característica muy importante es ser flexible y adaptable. "Los tiempos, los gustos y las formas cambian a una velocidad más rápida que en años

anteriores. El objetivo es satisfacer al consumidor con los productos o servicios que uno ofrece". Una vez creado tu comercio en línea, se debe seguir analizando la audiencia, el entorno y la competencia.

6. Relación con el cliente. Es muy importante obtener información del cliente tanto antes de la compra como después. Saber cómo ha sido su experiencia, cuáles son sus necesidades y cómo se puede mejorar es primordial para seguir creciendo.

15

Es el porcentaje que ha aumentado el número de compradores 'online'

7. Contar con el apoyo de un mentor. Es importante encontrar a alguien que pueda acompañar en el proceso de emprender. Cada vez más los resultados muestran que las empresas o negocios que reciben mentoría tienen mejores resultados.

8. Definir cuál es el *pain* -qué problema o necesidad hay-, el *claim* -qué ofrece la persona mediante su producto/servicio relacionado con el problema o necesidad- y el *gain* -qué gana un cliente con este producto o servicio, qué se lleva el cliente y qué no ofrece todavía la competencia-. "Resolviendo estas tres preguntas, hay un gran camino recorrido".



Eric Kircher
CEO de Lead your Market

La venta en remoto es una oportunidad para transformar la gestión comercial

El paradigma de la relación vendedor/cliente ha cambiado. Como consecuencia de la pandemia, la actividad de muchos comerciales se desarrolla en remoto al 100% desde el pasado mes de marzo, y con el telón de fondo de una crisis socio económica sin precedentes recientes.

Como consecuencia de este nuevo escenario, la gestión comercial tiene que reinventarse. Además, las técnicas de venta no pueden aportar como ayer el servicio esperado si no se aplican correctamente; los mandos tienen que liderar a sus equipos de otra manera y las empresas tienen que proporcionar a su Fuerza de Ventas herramientas de calidad.

Las empresas que no formen a sus equipos para afrontar con éxito este nuevo contexto en remoto corren mayor riesgo de fracaso.

En este sentido, muchas organizaciones están incurriendo en el error de reproducir sus dinámicas presenciales en el mundo virtual, pero ese modelo está caduco. El comercial está haciendo algo que no sabe hacer, *salvando muebles*, pero es necesario que se ponga ya las pilas porque esta situación de venta no presencial se va a extender a largo plazo.

El 80% de las técnicas de venta anteriores al coronavirus son aplicables a la venta en remoto, pero ¡ojo! si el 20% que ha cambiado no se realiza correctamente, fracasará también el 80% restante del trabajo.

En la venta *online* hay nuevos códigos. En primer lugar, el factor campo no influye en el partido. Manda la tecnología, y tanto el comercial como el cliente se encuentran en modo equipo visitante, enfrentándose a las mismas dificultades tecnológicas.

Por otro lado, el tiempo adquiere otra dimensión en la relación cliente/comercial. Por ejemplo, la puntualidad es más importante que nunca; cinco minutos esperando ante una pantalla es una eternidad. ¿Qué implica para el comercial? Estar conectado con antelación; cuidar el ritmo de la reunión; presentar previamente



un orden del día muy claro, no dejar nada relevante para el último minuto y evitar un cierre apresurado.

Por este motivo es recomendable ir al grano y reducir el tiempo de socialización. En un encuentro *online*, el nivel de concentración es muy intenso, por ello, nuestro interlocutor tolera mucho menos la dispersión y las desviaciones del objeto de la reunión.

El tercer cambio está relacionado con la presión de estar bajo el foco de un primer plano permanentemente, y viendo además nuestras propias expresiones faciales. Esto exige un mayor gasto de energía, pero al mismo tiempo también supone una oportunidad, porque nos permite observar con lupa la comunicación no verbal del cliente.

Las ventas en remoto pueden traducirse en incrementos de productividad de los equipos comerciales. Esto se debe a que aumenta el número de visitas que puede realizar cada comercial al haberse eliminado los desplazamientos, que antes de la pandemia podían representar el 40-50% de la jornada del vendedor.



Hay empresas que están consiguiendo entre un 20 y un 30% de visitas más, según estimaciones llevadas a cabo por Lead Your Market. Aunque, como siempre en ventas, la clave no es sólo la cantidad; sino que la clave de una buena gestión comercial reside en el dominio del ratio calidad/cantidad.

La incompetencia y los errores son ahora más palpables que nunca, y los profesionales mediocres son prescindibles

Está claro, en definitiva, que este tipo de venta requiere plena concentración y consume mucha energía, pero también es cierto que suma factores positivos; como por ejemplo, la calidad de escucha del cliente puede llegar a un 70-80% -por dar una referencia- cuando antes era un 30%. Es además mucho más fácil contar en una misma convocatoria con todos los interlocutores decisores en un mismo *hueco*.

La clave del éxito es una preparación exhaustiva del encuentro *online* cliente/comercial, y por ello en este nuevo escenario digital, las técnicas de venta son más imprescindibles que nunca.

A este respecto, añade otras condiciones de éxito como son: dominar la herramienta tecnológica que se vaya a usar en la reunión; tener planes alternativos para posibles imprevistos; preparar falsas improvisaciones para generar ritmo y tener preparado hasta lo que parece improvisado.

Ahora bien, las técnicas de venta no pueden aportar el servicio o los beneficios esperados si se utilizan mal, que es lo habitual. Pocos comerciales lo hacen bien y se destruyen muchas oportunidades todos los días. Las técnicas de venta en formato vídeo es cómo el dominio de Excel: la mayoría de los que las usan sólo utilizan un 20% de lo que se podría usar.

Por ello, la gestión comercial tiene que reinventarse, incidiendo más en la calidad, tanto de los comerciales como de los mandos, que ahora es más importante que nunca.

La incompetencia y los errores frecuentes son ahora más palpables que nunca, y además los profesionales mediocres son hoy prescindibles. Un ejemplo: muchas empresas ya no necesitan cubrir presencialmente con comerciales las diferentes áreas geográficas. Se va a replantear seguro el concepto de organización comercial en un futuro próximo.

En definitiva, ¡la venta *online* es una oportunidad para transformar la gestión comercial de las empresas y optimizar tanto la eficiencia como la eficacia comercial!

ÁNDER HILARIO

CEO de Tuk Tuk



La cadena de restauración TukTuk está especializada en comida del sudeste asiático. Fue adquirida hace años por el grupo KellyDeli, uno de los líderes del sector en Europa, donde cuenta con casi 1.000 puntos de venta.

Como todo el sector, su negocio se ha visto afectado por la pandemia provocada por el coronavirus, aunque pese a todas las dificultades vividas, son capaces de sacar algunas lecciones positivas de cara al futuro.

¿Cómo ha sido para vosotros este año? ¿Cómo os ha afectado la crisis provocada por el coronavirus?

Ha sido un año importante para nosotros, complicado por el Covid-19, que nos ha permitido sentar las bases de lo que van a ser los próximos años para la compañía. Además del shock provocado en el sector en general y en la empresa en particular, ha permitido agilizar y acelerar el proceso de profesionalización de TukTuk. Además, también ha impulsado el desarrollo de canales en los que ya operábamos, pero que en esta situación nos hemos visto obligados a dar una respuesta más rápida, porque la demanda ha pasado de estar en sala a estar *online*. Ya teníamos presencia en este canal, pero hemos desarrollado los procesos y los recursos necesarios para competir de manera más eficiente. También nos ha servido para desarrollar las cocinas virtua-

“La demanda ha pasado de estar en sala a estar online”

La cadena especializada en comida del sudeste asiático Tuk Tuk ha aprovechado la crisis para profesionalizar la compañía. Su plan para 2021 incluye la apertura de diez nuevos establecimientos que les permitan consolidar su posición en España

Por elEconomista
Foto: eE

les, en las que también teníamos presencia desde hace años, pero se han afianzado. Además, de la mano de KellyDeli, hemos desarrollado el concepto de kiosco en gran superficie comercial.

¿Qué medidas habéis tomado para apoyar a vuestros franquiciados durante la crisis?

Hemos acelerado lo que iba a pasar meses más adelante, actualizando nuestros menús y los precios, apostando por la omnicanalidad y por fijar un precio único. También hemos trabajado en el lanzamiento de marcas adicionales, virtuales, que nos permitan, con los mismos recursos, ofrecer un servicio adicional al cliente, atacando otro segmento, y aprovechando las economías de escala. Pero en la parte más difícil de la crisis hemos dado facilidades a los franquiciados, quitando presión sobre su caja y dándoles facilidades de pago para que pudieran seguir operando.

¿Cómo ha evolucionado el número de franquiciados en este periodo?

Hemos perdido dos socios. Pero este periodo nos ha servido para definir cuál es el perfil adecuado que buscamos para nuestros franquiciados. Buscamos un perfil profesionalizado, con experiencia, y ya tenemos un listado de interesados dispuestos a avanzar, y esperamos cerrar 2021 con diez nuevas aperturas que nos permitan consolidarnos.