

# El sendero de un local a una red

Para expandirse, no solo se necesitan recursos sino también el *know how* del negocio y una identidad de marca

LUJAN SCARPINELLI

LA NACION

La fachada roja, la lechuza en lo alto y el concepto de "hiperlibrería" sorprendieron a los vecinos de San Isidro. Cuando empezaron, recibieron algunas plantas y unos cuantos apretones de manos. Ese día, siete años y cuatro locales atrás, fue el punto de partida de Koruya, la cadena de librerías de autoservicio que hizo pie en distintos barrios porteños y que, en pocos días, abrirá su primera franquicia en Nordelta.

Expandir el negocio y convertirlo en una red requiere más que una buena idea con un éxito barrial. Recursos, identidad, abastecimiento, *target* y estudio del nuevo radio de acción integran la lista de pasos destacados por especialistas.

¿Cuál es el momento para salir a conquistar nuevos horizontes? Ante todo, se trata de una convicción: "Es indispensable la decisión de asumir el desafío para convertir un local

en una marca capaz de respaldar una cadena", afirma Guillermo de Vega, profesor de Comercialización de la UADE.

Fijada la meta, los recursos son la condición, sin importar el rubro. "Hay que contar con las capacidades no sólo financieras, sino también de *expertise* para desarrollar el plan -continúa De Vega-. En un comercio, es una señal cuando la demanda se satura y ameseta. Abrir otro negocio permite seguir rentabilizando la inversión."

Juan Pablo Manzuoli, director del posgrado de Marketing de la UCA, cree que el disparador es "cuando los resultados superan lo planificado". Aunque advierte que "no hay que tomar decisiones estructurales en momentos coyunturales, es decir, tener un panorama claro".

Ese es, según Carlos Molinari, docente de la UAI, "el componente personal de percepción que se mezcla con lo comercial".

Dar un paso firme no significa

esperar hasta recuperar la inversión inicial. "Se trata de ver si el negocio genera rentabilidad porque entonces uno está más dispuesto a profundizar la inversión", analiza Guillermo D'Andrea, profesor de Dirección Comercial del IAE.

En cambio, es condición sine qua non la construcción de una identidad de marca. "Replicar la misma propuesta en distintos lugares es el eje de la cadena", señala D'Andrea.

En ese concepto está aludido el destinatario. "Si el éxito se ha alcanzado con una promesa de marca en determinado segmento, la transmisión de ese intangible es de vital importancia en este proceso", evalúa De Vega. Y lo será, también, para pararse frente a los competidores.

El público es otro de los eslabones de la cadena. "Es conveniente priorizar el *target* primario, y una vez que está sólido, evaluar si se incluye a otros", recomienda Manzuoli.

Pero la presencia del destinatario no asegura un comportamiento idén-

tico en otro punto geográfico. "Las pautas de conducta, por ejemplo, si el consumidor está dispuesto a trasladarse, también es un tema a evaluar", complejiza Molinari.

El ejemplo práctico se plasma en Natural Deli, un mercado de comidas saludables que tiene tres sucursales y que va por más. "Nos ubicamos donde la gente valora nuestra gastronomía y el concepto de barrio y comunidad. No elegimos shoppings o avenidas", dice Michael Legge, uno de los socios.

En cuanto a lo administrativo, Manzuoli aconseja esquematizar el modelo de negocio, "que existan pautas, por ejemplo, de cómo evaluar a los proveedores y al personal, cómo se hará la logística y hasta en qué sistema de gestión se concentrará la información de cada sucursal".

El ítem de los recursos humanos no queda al margen. D'Andrea avanza sobre eso: "La supervisión se vuelve más difícil, por eso hay que hacer que otros generen una mirada



GENTILEZA KORUYA

## La librería Koruya, un ejemplo de una tienda que llegó a ser cadena

de dueño y cuiden el formato".

La expansión puede darse bajo distintos modelos: ser propietario de cada local; sumar socios; vender franquicias (el más veloz), o combinando las posibilidades. Por caso, la pizzería Bakano comenzó con un dueño y en la marcha se convirtió en una sociedad que hoy suma cuatro locales en territorio porteño.

El ritmo de expansión está marca-

do por una estrategia, ya sea "crecer y consolidar", como recomienda Molinari; o de forma más veloz, en negocios estacionales, aprovechando el tiempo de reacción del competidor, indica Manzuoli.

lanacion.com

• Más información. "Telefonía móvil y servicio público: retroceso regulatorio", por Lucas Piaggio. [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)