



GESTIÓN | ESTRATEGIA

Consejos para abrir una delegación en otra ciudad

Para abrir una sucursal en otra localidad española, las pymes deben estudiar el mercado, buscar la mejor **ubicación**, estudiar la legislación local y profesionalizar la organización.

I. Bolea. Madrid

Tras consolidar en Zaragoza su negocio de asesoramiento a deportistas que quieren acceder a universidades estadounidenses, AGM Sports decidió iniciar su desarrollo por otros lugares de la Península. Para acertar con la ubicación de su nueva oficina realizaron un estudio previo de seis meses y, una vez abierta, introdujeron cambios en la organización para adaptarse a la nueva estructura. Una apuesta arriesgada que gracias a una buena planificación y ejecución les ha permitido ganar un importante número de clientes.

Al igual que en este caso, la apertura de una delegación en otra ciudad de España suele ser el primer paso para la expansión de muchas pymes. Pero se trata de una iniciativa que "se debe efectuar como parte de un plan estratégico de crecimiento de la compañía", destaca Joan Riera, profesor del departamento de estrategia y dirección general de Esade. Según explica, es necesario que el modelo se haya desarrollado lo suficiente para certificar que es rentable y que se puede replicar en otra ubicación. Para completar con éxito el proceso, es necesario seguir algunos pasos:

• **Selección de la ciudad.** El principal criterio para elegir la localidad más adecuada debe ser la presencia de clientes potenciales. Para ello, lo más recomendable es que, antes de instalarse, la compañía cuente con una base de consumidores. Pero esto puede ser especialmente difícil de conseguir para las firmas que, en lugar de trabajar con otras empresas, se dedican a la venta directa al cliente final. En estos casos, Internet es



una buena herramienta para realizar un estudio de mercado, analizando dónde se realizan la mayoría de las compras en la tienda online o la procedencia de los seguidores de Twitter y Facebook.

También hay que analizar con atención las diferencias culturales que existen entre las diversas regiones de España y que, en algunos casos, afectan a la actividad del negocio. Por ejemplo, esto suele suceder en el sector de la alimentación, donde los productos que triunfan en una comunidad autónoma no obtienen el mismo resultado en otras debido a que no existe la misma tradición gastronómica.

Contar con un asesor en destino ayudará a encontrar la mejor ubicación para el local

Se debe nombrar a una persona de confianza que se ocupe de la gestión diaria

• **Encontrar la mejor ubicación.**

Para preparar el aterrizaje, conviene que el gerente realice varios viajes y que cuente con la ayuda de un asesor especializado en el destino. Este le ayudará a encontrar el establecimiento cuya ubicación –y coste– más se ajuste a las necesidades del negocio. Por ejemplo, en el caso de una empresa que se dedique a vender zapatos de lujo, servirá para localizar dónde realizan estas compras las personas de la ciudad que tengan una capacidad adquisitiva alta. Además, probablemente conocerá a los dueños de los mejores locales ubicados en estas zonas y estará al tanto de las mejores ofertas.

Su colaboración también puede ser importante para completar los trámites administrativos necesarios para abrir la oficina y conocer las particularidades de la legislación local. Por otro lado, habrá que tener en cuenta los impuestos establecidos tanto por el Ayuntamiento como por la Comunidad Autónoma.

• **Organización del negocio.** Antes de la apertura de la nueva oficina, se debe realizar un plan de negocio en el que se recojan los costes estimados y las previsiones de crecimiento. Es importante desarrollar una estructura organizativa que permita que la sucursal funcione normalmente sin la presencia del gerente. Esto resulta difícil para los dueños de algunas pymes que se han acostumbrado a controlar todos los aspectos de la compañía y deben acostumbrarse a delegar. Lo habitual es nombrar a una persona de confianza que se ocupe del día a día, mientras que el gerente realiza viajes periódicos para supervisar el buen funcionamiento del negocio. También es recomendable contratar a plantilla local, más adaptada a la ciudad.

Por último, habrá que optimizar la logística del transporte y almacenamiento de mercancías. Por ejemplo, en las tiendas de moda o alimentación, habrá que acortar la frecuencia de los envíos a medida que va aumentando en el número de clientes.

Una planificación minuciosa

El contacto personal es muy importante para la actividad de AGM Sports, una empresa que ayuda a jóvenes deportistas y estudiantes que quieren **entrar en una universidad** de Estados Unidos. Después de completar su implantación en Zaragoza, donde nació, la firma comenzó su expansión nacional por Madrid. "Aunque ya teníamos algunos clientes y acuerdos con clubes, realizamos un estudio demográfico y económico para certificar que se trataba del mejor destino", destaca Gonzalo Corrales, fundador de la compañía. Según detalla, la preparación previa a su aterrizaje en la capital duró seis meses y contaron con la ayuda de un

asesor especializado. "Finalmente elegimos un local cerca de Atocha, ya que resulta de fácil acceso tanto para los posibles clientes como para nosotros cuando venimos en el AVE", explica Corrales. Además de los viajes de los fundadores, la firma realiza reuniones semanales por videoconferencia para coordinar la actividad. Los tres empleados de la oficina madrileña les han permitido captar a una gran cantidad de nuevos usuarios, con los que pueden mantener una comunicación directa y constante. Los resultados han sido tan positivos que la empresa está abriendo nuevas delegaciones en otros puntos de la Península.



Gonzalo Corrales, fundador de AGM Sports.