

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

Cafe Jubilee (Malta)

Omar Cutajar
Malta Business Bureau

Thomas Cooney
Instituto Tecnológico de Dublín

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

CAFE JUBILEE

Introducción

Alex Scicluna descansa después de un día duro de trabajo en la Exposición Internacional de Shanghai, leyendo los documentos para una reunión programada con un nuevo contacto de negocios con quien planea reunirse al día siguiente en Pekín. Durante la duración de su estancia en la Expo Internacional de Shanghai, Alex se encuentra a 9.374 kilómetros de distancia de su país de origen, o más bien, de su isla natal Gozo, la isla más pequeña del archipiélago maltés en el centro del mar Mediterráneo. Gracias al poder de su motivación, Alex se compromete a viajar largas distancias a las que sólo un verdadero empresario en busca de nuevos proyectos empresariales se apuntaría. Para Alex Scicluna, los últimos 15 años han sido un viaje sin fin, un viaje metafórico pero también literal, en una aventura empresarial que incluía cruzar de una isla a otra en el archipiélago de Malta, llegar a diferentes empresas en el continente europeo y ahora a destinos más exóticos todavía, como por ejemplo la India y China. Alex es el director general de Cafe Jubilee, una cadena de cafeterías/restaurantes de Malta, que abrió originalmente en Gozo, y que luego exportó con nuevas operaciones al territorio continental de Malta antes de trasladarse al extranjero, con un primer establecimiento que se inauguró en Budapest (Hungría). Pocos empresarios malteses pueden hacer alarde de los logros y la rapidez del éxito de Alex, ya que efectivamente dirigió su proyecto empresarial desde una concepción inicial, a la lenta pero rentable expansión del negocio, en primer lugar en el mercado interno y luego, en la última década, en el mercado internacional. De hecho, Alex realmente puede mirar con orgullo hacia los orígenes humildes de su negocio, aunque se pregunta si establecer lo en China y la India es ir demasiado lejos. Si sigue adelante con la construcción de nuevos puntos de venta en estos enormes países, entonces ¿cómo crearía operaciones de franquicia allí? Su limitada experiencia previa en asuntos internacionales no lo había preparado para un reto tan grande como éste.

Retrocediendo en el tiempo - La concepción del negocio

Alex Scicluna siempre había soñado con trabajar por cuenta propia. Después de terminar su curso de gestión en el Instituto de Estudios Turísticos (ITS), un instituto de

capacitación que ofrece una educación post-secundaria y cursos de formación para personas interesadas en seguir una carrera en los sectores del turismo y la hostelería, trabajó durante un año en la industria de la hostelería como jefe de sala en uno de los principales hoteles de Malta (Corinthia Attard). Pero apenas al cabo de un año empleándose a tiempo completo, Alex decidió emprender un reto empresarial propio. Junto con sus hermanos, presentó una oferta a una convocatoria para gestionar el establecimiento que era conocida como “Otters Waterpolo Club”. Éste fue un pequeño restaurante y bar en la bahía de Marsalforn, en Gozo, la isla natal de Alex. Los hermanos Scicluna encontraron la primera experiencia gratificante, sobre todo durante los meses de verano cuando el bar se llenaba con frecuencia de turistas y veraneantes en Malta. Desde una perspectiva financiera, la gestión de esta empresa de restauración era insostenible a largo plazo debido a la caída drástica de la demanda experimentada en los meses de invierno, con muchos menos turistas que visitaban la isla. Lógicamente, era necesario contar con un negocio de restauración todo el año, que también proporcionara ingresos durante los meses de invierno.

Los hermanos Scicluna rápidamente aprovecharon la primera oportunidad a mano al hacerse cargo de la gestión de un bar llamado el “Silver Jubilee” ubicado en el centro de Victoria, la capital de Gozo. La toma de posesión de este bar marcó el inicio del viaje de Alex Scicluna en la iniciativa empresarial, con su actual marca de empresas “Cafe Jubilee”. El nombre se deriva de una adaptación sencilla pero altamente innovadora del antiguo nombre del bar del que se hicieron cargo Alex y sus dos hermanos - Mario y Anthony en 1998. El aparente cambio de nombre sin importancia del restaurante de los hermanos Scicluna enmascaraba una concepción empresarial distinta a cualquier otro tipo de negocios en los sectores de entretenimiento y restauración que existían en cualquiera de las islas de Malta en ese momento. Fue la primera cafetería que funcionaba como un restaurante bistró durante todo el día. Alex aprovechó un hueco del mercado para su negocio de cafetería, bar y restauración en Gozo. El “Cafe Jubilee” se dirigía a un segmento bien definido que antes no era cubierto en el mercado local. Desde una perspectiva empresarial, la identificación de las diferencias existentes en el mercado resultó ser la clave para el éxito empresarial y la piedra angular para una futura expansión.

Cafe Jubilee - Convertir una idea de negocio en un nuevo producto y oferta del mercado

La creación de una oferta de productos nuevos en respuesta a la brecha de mercado identificada exigió inevitablemente una ruptura en paralelo de las tendencias principales en la “presentación” del producto, que incluye la forma en que el servicio iba a ser ofrecido y, finalmente, mostrado a los potenciales clientes. Los aspectos de diseño de la nueva empresa tenían que complementar el lanzamiento de un nuevo producto sin precedentes en el mercado de las cafeterías y de la restauración en Malta. Igualmente importantes, el “aspecto” y la presentación tenían que ser diferentes, distintos de las opciones convencionales en masa, con el fin de asegurar y mantener la demanda de clientes sostenible para el nuevo Cafe Jubilee. Con estas consideraciones en mente, Alex, junto con sus hermanos, tomó la decisión consciente de que la decoración del nuevo Cafe Jubilee tenía que romper con el diseño de interiores convencional de todos los demás bares, cafeterías y restaurantes de Gozo. Alex explica que,

“todos los diseños de Gozo, hasta ese momento, tenían una inspiración rústica, con las paredes a menudo de piedra caliza sin pintar”.

Los hermanos Scicluna optaron por un cambio innovador en la decoración, con un estilo decididamente fuera de tono de las tendencias y los gustos predominantes de la época en las islas maltesas. La remodelación del antiguo local se diseñó utilizando paneles de madera para los suelos y con papel pintado cubriendo las paredes de ladrillo - todas reminiscencias de un estilo de bistró-cafetería francés tradicional. El diseño interior del primer Cafe Jubilee se hizo con la intención y el propósito específicos de que el modelo de negocio pudiera ser replicado en otros lugares. Por esta razón se compraron muy pocos objetos de decoración exclusivos, con el fin de asegurarse de que la decoración final podría repetirse con relativa facilidad. En esta primera etapa, la visión del modelo de negocio de Cafe Jubilee estaba concebida, pero tendría que pasar más tiempo antes de que el concepto pudiera reunir suficiente fuerza en el mercado para poder avanzar sobre sus propios pies.

Tras un año de funcionamiento en Victoria, rápidamente se hizo evidente que la disminución de la clientela de invierno era demasiado abrupta para los hermanos Scicluna, y que tendrían que ampliar su negocio y acercarlo a una base de clientes más grande. Cafe Jubilee, con su oferta de productos nuevos y un diseño de interior distinto

había demostrado un gran éxito en su primer año de funcionamiento en Victoria, sin embargo, el flujo de la demanda dependía demasiado de los turistas de Malta. Los hermanos Scicluna eran conscientes de los problemas estructurales que impedían la escena del entretenimiento en Gozo, sobretodo el diminuto tamaño de la demanda interna, por lo que era inevitable que Cafe Jubilee dependiera en gran medida de una clientela “externa” (ya sean turistas extranjeros o malteses). Cafe Jubilee se había convertido en un popular bar/restaurante en el centro de Victoria, que apostaba por un entretenimiento de tardes en Gozo. Sin embargo, la distancia del mercado de origen de la clientela resultó ser una señal temprana de deficiencias estructurales de la empresa, que requería una reparación inmediata a fin de mantener la operatividad del negocio a largo plazo. Alex recuerda que:

“En el año 2000, apenas dos años después de la apertura del Cafe Jubilee en un bar renovado, la progresión natural hacia el mercado relativamente más grande de Malta se había convertido en una opción indiscutiblemente lógica, así como una propuesta comercial atractiva”.

El canal marítimo de paso entre Gozo y Malta es muy estrecho; un viaje agradable para hacer en las aguas normalmente tranquilas que separan las dos islas, pero el paso empresarial de una operación económica de la isla más pequeña a la isla más grande puede ser una prueba más de valor. Sin embargo, en el caso de Alex, también se convirtió en una prueba de fuerza de voluntad al creer que su esfuerzo comercial podría expandirse, aunque todavía se encontrase en sus inicios y con tendencia a exigir demasiado de los recursos financieros. Consciente de la fuerte competencia, Alex y sus dos hermanos decidieron una vez más apostar por una solución innovadora, esta vez basada en la elección del lugar.

El segundo Cafe Jubilee fue inaugurado finalmente en La Valeta, la capital de Malta. Las capitales normalmente se asocian con una animada vida nocturna y con mucho donde elegir en lo que respecta a los lugares de entretenimiento, incluyendo restaurantes, bares, cines y otros servicios vinculados a la industria del ocio. Cuando la decisión crítica para abrir un segundo Cafe Jubilee se estaba tomando, la escena del entretenimiento en La Valeta se limitaba a muy pocos bares que a menudo cerraban temprano. A pesar de que esta ciudad es la capital de Malta, se trata principalmente de un centro administrativo para la administración pública, y por lo tanto, lugar de ubicación para la mayoría de los ministerios y departamentos gubernamentales.

Funcionarios públicos, turistas y compradores locales llenan las calles principales de La Valeta en horario de oficina, pero sin embargo el tráfico de los consumidores va desapareciendo rápidamente después de la hora de cierre de los servicios civiles. A comienzos del siglo pasado, La Valeta solía ser un desierto respecto al entretenimiento y no una opción automática para la noche, y mucho menos para salir tarde. En este contexto, no era de extrañar que la decisión de los hermanos Scicluna de invertir en la apertura de un segundo Cafe Jubilee fuese considerada por muchos, incluidos los parientes y amigos cercanos, como una decisión poco inteligente desde una perspectiva empresarial. La decisión de abrir el segundo local fue, sin embargo, adoptada sobre la base de la popularidad de mercado que ostentó el primer establecimiento de Cafe Jubilee. La apertura del segundo local también implicó una evaluación cuidadosa de las ventajas comerciales de la nueva operación, con un enfoque en los elementos que podrían ser cambiados con el fin de mejorar la oferta de servicios a los clientes de Cafe Jubilee. Alex procedió con la apertura del segundo establecimiento de Cafe Jubilee, situado cerca de un centro comercial en el corazón de La Valeta, pero también en las proximidades de la calle peatonal principal (Republic Street), en la que miles de malteses y turistas pasan cada día. El segundo establecimiento era una réplica en el concepto, diseño y oferta de servicios del Cafe Jubilee original que abrió sus puertas sólo dos años antes, en Victoria.

El modelo de negocio – ¡Explicando el éxito!

El segundo local imitaba exactamente el estilo y la decoración que eran la base de su éxito inicial en Gozo, y el éxito comercial siguió a Alex y a sus hermanos de la misma manera con la operación en La Valeta. Calificar el éxito de Cafe Jubilee basándose en los criterios de volumen de negocios o incluso en el resultado final, sólo representaría una visión parcial del éxito del impacto empresarial que este negocio ha tenido en sus primeros años. Alex sabía cómo habían impactado las aperturas de los dos primeros puntos de Cafe Jubilee en las escenas de entretenimiento tanto de Victoria como de La Valeta. El primer Cafe Jubilee en Victoria fue el primer local de sus características que seguía abierto después de las 17:00, mientras que el segundo local que se abrió en La Valeta en el año 2000 se distinguió por ser la primera empresa de restauración que permanecía abierta después de las 19:00. Su creciente éxito en la escena de la restauración de Malta se atribuyó en última instancia al modelo de negocio concebido,

desarrollado y aplicado por los hermanos Scicluna dentro de sus establecimientos Cafe Jubilee. Como Alex explica:

“Cafe Jubilee no es ni una cafetería tradicional ni un típico restaurante bistró francés con decoración típica de los años 1920s/1930s. El concepto de Cafe Jubilee no es ninguna de estas dos nociones de restauración ni una mera suma de estos dos conceptos populares. Al contrario que cualquier establecimiento para comer fuera, es una mezcla de diferentes ofertas de productos que típicamente se encuentran en el mercado de la restauración, moldeadas en una propuesta muy singular y específicamente orientada al cliente.”

En resumen, Cafe Jubilee rompió tanto el patrón predominante de pensamiento como las prácticas establecidas relacionadas con la gestión de las empresas de catering en Malta. Hasta hace poco, este tipo de empresas se dirigían a un segmento muy específico del mercado ofreciendo sus servicios sólo durante horas específicas del día o de la noche. Cafe Jubilee rechazó esta forma de pensar tradicional, que a menudo actuaba como una camisa de fuerza operacional para las empresas del sector de la restauración. El concepto de negocio desde el principio fue ecléctico, derivado de una mezcla sin igual de restaurante convencional italiano, cafetería francesa y pub inglés. De este modo, Cafe Jubilee se convirtió en una propuesta de negocios efectiva para un amplio sector de clientes, a través de un producto destinado a una variedad de personas, puesto a disposición en diferentes momentos del día.

El reconocimiento de que las diferentes categorías de clientes requieren diferentes propuestas de servicios en diferentes momentos del día, la tarde o la noche es implícito de un enfoque de negocios como éste. Las operaciones de Cafe Jubilee, tanto en Victoria como en La Valeta, y más tarde, en un tercer establecimiento en Gzira, están finamente sintonizadas para servir a un amplio espectro de clientes que van desde los trabajadores de oficina en la mañana y la hora del almuerzo, los compradores durante la tarde, los residentes y los clientes rebotados de otros lugares de entretenimiento desde la tarde hasta la hora de cierre. Con esta visión en mente, dos factores se convirtieron inevitablemente en las características principales del éxito empresarial de la empresa Cafe Jubilee – el precio y el tiempo. Los precios fueron un factor central por dos razones importantes, separadas pero relacionadas. La estructura de precios de la oferta de productos de Cafe Jubilee tenía que ser razonable, en consonancia con la gama de productos y la calidad por las que los hermanos Scicluna esperaban que la marca Cafe

Jubilee fuese conocida en el mercado de Malta. Como resultado, la estabilidad de la estructura de precios fue un elemento central de la estrategia de negocios Cafe Jubilee, con el objetivo de crear un regreso sostenible al negocio. La oferta de precios, junto con la calidad del servicio prestado, se consideraron como las razones principales por las que los clientes volverían a Cafe Jubilee de forma regular y no ser sólo clientes de una sola vez. Por otra parte, los precios eran muy importantes debido a la fuerte competencia en el sector de la restauración en Malta. La competencia fue feroz porque Cafe Jubilee no sólo era un negocio de catering (compitiendo por lo tanto con más puntos de venta relacionados con la industria de alimentos y bebidas), sino porque también atendía otra industria altamente competitiva en Malta, el entretenimiento. Debido a su producto resultado de la mezcla de los diferentes tipos de servicios, Cafe Jubilee tuvo que orientar su modelo de negocios para soportar la embestida de la competencia tanto de empresas de restauración tradicionales como de los locales de entretenimiento nocturno. Inevitablemente, esto requería la consolidación de la empresa, mediante la cual los dos puntos de venta tenían que funcionar de forma que evitaran trabajar en los márgenes, pero con un volumen alto.

Tras la apertura del segundo establecimiento de Cafe Jubilee, también era el tiempo para los hermanos Scicluna no sólo para consolidar sus fuentes de ingresos, sino también para estructurar adecuadamente la organización antes de iniciar cualquier otra expansión. Como la mayoría de otras empresas de nueva creación en Malta, Cafe Jubilee había sido originalmente concebido y gestionado como una empresa familiar por los hermanos Scicluna, a menudo con un enfoque práctico de seguimiento de los requisitos de funcionamiento cotidianos de la empresa. Este enfoque tenía que cambiar si la empresa iba a someterse a una expansión comercial.

Consolidación de los rendimientos de la cadena Cafe Jubilee

No pasó demasiado tiempo hasta que la expansión pasó de la mesa de dibujo a una realidad concreta. Tras un período de consolidación, con los dos locales de Cafe Jubilee ahora bien establecidos y cada vez más buscados por una creciente y ampliada tipología de clientes, tanto de Malta como extranjeros, se tomó la decisión de abrir un tercer establecimiento. Ésta decisión se basó en un esfuerzo consciente de expansión para convertir la empresa en una cadena. La consideración primordial en esta decisión fue el criterio de selección de su ubicación. El tercer local de Cafe Jubilee tenía que

establecerse a partir de la evaluación y análisis de la localización, preferentemente en una zona con restaurantes y lugares de ocio nocturnos ya establecidos. Gzira fue el lugar elegido para el tercer Cafe Jubilee, un lugar urbano en la zona del puerto interior y uno de los pasos principales de tráfico hacia los puntos turísticos de la Sliema-St. Julián. Como Alex revela que:

“La decisión de optar por Gzira se justifica principalmente por el hecho de que no había ningún restaurante o local de entretenimiento que proporcionara este tipo de servicios al mercado de la zona. La ubicación del tercer establecimiento de Cafe Jubilee ha demostrado ser juiciosa ya que el local comenzó a servir a una clientela muy amplia de empleados que trabajan en la zona. Un número importante de compañías de seguros, locales de exposición y centros de enseñanza de Inglés, se encuentran situados en las proximidades de la ubicación del tercer establecimiento de la cadena Cafe Jubilee.”

Para los hermanos Scicluna la apertura del tercer local Cafe Jubilee fue un hito importante porque fue en esta etapa que la “cadena” realmente comenzó a tomar forma. Tener tres establecimientos funcionando fue un logro inmenso teniendo en cuenta las condiciones de puesta en marcha con las que Cafe Jubilee se había originado como una empresa comercial. Trasladar la operación a una nueva isla con un segundo establecimiento había sido una decisión arriesgada en un momento en que las condiciones del mercado en La Valeta predecían un alto riesgo comercial imposible de subestimar. Por otra parte, las condiciones del mercado les impedían a las empresas de Gozo aventurarse en el mercado relativamente más grande de Malta. Con la apertura del tercer local, Cafe Jubilee había desafiado la lógica y superado todos los desafíos relacionados con el mercado.

Una estructura corporativa fue emergiendo lentamente respondiendo a los requisitos de la gestión de una empresa comercial cada vez más compleja que abarca tres puntos de venta en diferentes lugares de las islas maltesas. La marca Cafe Jubilee se ha ido desarrollando también a través del exitoso modelo de replicación, que demostró su funcionamiento desde el principio, durante la primera operación de expansión entre las islas. Para el año 2005 la base de clientes era claramente establecida, lo suficientemente voluminosa y repartida en una amplia gama de segmentos, como para sostener el crecimiento de la cadena Cafe Jubilee. La apertura del tercer local fue posible como resultado del modelo de negocios ya existente, permitiendo a las diferentes operaciones

maximizar los márgenes de sus ganancias. El éxito de la marca Cafe Jubilee, que ofrece productos y es una base de servicios y de clientes, se ha demostrado con la planificación de abrir un nuevo punto de venta en un tiempo estimado de 24 meses. Alex Scicluna explica que:

“Esto es excepcional para la industria, especialmente en el contexto del mercado de Malta, donde los operadores tradicionales gozan de una ventaja estructural competitiva y donde la temporada alta de verano también se caracteriza por la proliferación de bares y restaurantes que operan a tiempo parcial debido al aumento estacional de la demanda turística.”

Diversificación del Negocio

Después de más de ocho años viendo la expansión lenta, pero constante de su negocio Alex se preguntaba a menudo, “¿y ahora qué y hacia dónde?” Claramente, se trataba de cuestiones difíciles a las que Alex no tenía respuestas fáciles o directas. La estrategia de expansión en el mercado nacional se había llevado a cabo con relativa facilidad y no había, por lo tanto, ninguna razón inmediata para avanzar un paso más una vez que la consolidación del negocio se haya logrado. Sin embargo, no pasó mucho tiempo antes de que la próxima oportunidad de negocio se materializara, esta vez sin planificación previa, sino más bien en respuesta a una demanda del mercado generada por los clientes de Cafe Jubilee. Desde la apertura del primer establecimiento, los menús que se ofrecían en los bares eran una de las propuestas más atractivas del mercado, obteniendo con ello una considerable popularidad a lo largo del tiempo. La conciliación entre la restauración y la industria del entretenimiento fue, y sigue siendo el principal punto de éxito y, de hecho, lo que confiere el carácter excepcional de Cafe Jubilee, distinguiendo su funcionamiento del de sus competidores. Alex explica:

“A menudo los usuarios recomiendan los platos servidos en los restaurantes y preguntan si pueden comprar algunos de los productos que se sirven en el Cafe Jubilee para el consumo privado en casa.”

Para los hermanos Scicluna, la demanda informal, pero constante para que los productos de Cafe Jubilee estén disponibles en las tiendas es un hecho gratificante. Ha confirmado su opinión de que ser tan meticulosos en sus planes pero sin obtener el menú adecuado, no habría tenido sentido. La calidad y variedad de la oferta de alimentos en el Cafe Jubilee fue el factor clave para el éxito del negocio. Cuando llegaron a la elección de los platos, era imperativo para Alex que la oferta de alimentos tuviera una buena relación

calidad-precio, que fuese sana y basada en la dieta mediterránea, que correspondía con lo que se ofrece y se espera de la restauración de la zona, siendo ésta un destino turístico en el corazón del Mediterráneo. La diversificación del negocio de Cafe Jubilee en el sector minorista se entrelaza intrínsecamente con la calidad de los alimentos de los menús que se ofrecen en los tres establecimientos.

Desde el principio, el objetivo de los hermanos Scicluna era que los platos preparados y servidos en los establecimientos de Cafe Jubilee se basaran en ingredientes frescos locales, con el esfuerzo consciente de hacer que los clientes sientan que están comiendo alimentos preparados de un modo casero. Igual de importante fue la decisión de que ninguno de los platos fuera pre-cocinado para sólo calentarlo antes de servir, sino que el enfoque del menú se basara en la demanda de los clientes. En consecuencia, la opción de personalizar los platos fue puesta a disposición de los clientes, y mientras tanto, crear un conjunto de platos que cambiaran a diario con el fin de mantener la oferta de alimentos viva y atractiva para los clientes leales de Cafe Jubilee. El desarrollo de variedades de platos se consideró un resultado intrínseco de las inversiones de envergadura realizadas en la rehabilitación física y la redecoración de diversos lugares establecidos como nuevos puntos de venta de Cafe Jubilee. La oferta de alimentos de Cafe Jubilee es la inversión intangible más importante que subraya la singularidad de la marca, manteniendo los puntos de venta ventajosos de Cafe Jubilee, al tiempo que complementan la comprensión de los hermanos Scicluna de aquello que los clientes quieren disfrutar en sus establecimientos. El objetivo era crear un “sentimiento casero”, donde los clientes verdaderamente sientan que ése era realmente el lugar donde les gustaría estar. En la concepción de la “experiencia Cafe Jubilee”, el “sentir” del lugar era la pieza fundamental del rompecabezas, por lo tanto, era infundir la dinámica necesaria para mantener el negocio como una propuesta atractiva e innovadora para muchos. Esto ayudó a generar la repetición de las ganancias, pero también, a la satisfacción de los hermanos Scicluna, directamente impulsando el crecimiento inesperado de la compañía en el negocio al por menor. Con la demanda repetida por la disponibilidad de productos de Cafe Jubilee para la venta en supermercados, Alex decidió diversificar el negocio a través del establecimiento de Jubilee Foods, convirtiendo a Cafe Jubilee en un grupo de empresas, distinguiendo la operación de la misión original de restauración del negocio de los hermanos Scicluna.

Jubilee Foods Ltd fue establecida como la empresa de fabricación y venta al por menor de alimentos de fabricación casera, congelados y listos para cocinar, que ofrece una selección de productos durante todo el año (así como otros productos de temporada), elaborada con productos locales frescos, libres de conservantes y aditivos. La nueva operación se concibió con el mismo espíritu de negocios de Cafe Jubilee, inspirado en la unidad global para satisfacer la demanda de los clientes con la provisión de productos genuinos. La singularidad de la oferta se refleja en el origen de los ingredientes, en su mayoría compuesto por los alimentos tradicionales de Gozo. Jubilee Foods Ltd fue desarrollado para ofrecer una selección de productos en tarros o en frascos, en su mayoría especialidades de los agricultores de Gozo, que son preparados siguiendo las recetas familiares que tradicionalmente se pasan de una generación a otra. Jubilee Foods Ltd fue un éxito instantáneo, destacado por la rapidez con la que tres tiendas se abrieron en un lapso de tres meses a finales de 2009. Algunos de los productos ya habían sido previamente probados en el mercado minorista a través de acuerdos específicos con los supermercados de la isla. La tasa de aceptación de los productos alimenticios puestos a la venta en los estantes de venta había sido buena. Sin embargo, Alex decidió que Cafe Jubilee requería su propia operación de venta de marca con el fin de garantizar que la gama de productos puestos en el mercado minorista podría ser vendida en los lugares previstos para tener el mejor rendimiento posible en términos de volumen de ventas. En consecuencia, Alex condujo la expansión del Jubilee Foods Ltd, a través de la apertura de dos tiendas al por menor en Malta, y uno en Gozo - una tienda en Ta' Ibragg, otro en las instalaciones de uno de los mayores supermercados de Malta y el tercero, junto al primer Cafe Jubilee, ubicado en la plaza principal de Victoria. Los tres puntos de venta se abrieron sucesivamente el 25 de septiembre, 12 de octubre y el 27 de noviembre de 2009.

Los puntos de venta ofrecen una amplia selección de platos tradicionales de Malta y Gozo y reflejan el concepto de “experiencia de cliente” reflejado en los bistrós de Cafe Jubilee; los tres establecimientos ofrecen una experiencia de compra para cautivar a los clientes para que vuelvan, a través de eventos de cocina en vivo y sesiones de cata organizadas regularmente. Ningún alimento de Jubilee Foods se pone a la venta sin que haya sido objeto de intensas investigaciones, teniendo en cuenta la demanda real y el deseo de los clientes por el artículo. Como resultado de esta investigación, Jubilee Foods ha sido capaz de crear con éxito una gama inicial de unos cuarenta productos

alimenticios que incluyen mermeladas, conservas, jarabes, miel, comino, salsa de tomate tradicional, tomates secados al sol, galletitas saladas con pimienta, y alcaparras seleccionados a mano. Todos los productos de la marca Jubilee Foods se someten a la certificación y el envase lleva la información dietética exhaustiva, para que los clientes puedan tomar decisiones informadas y saludables.

El rotundo éxito obtenido por Jubilee Foods es un buen augurio para el futuro desarrollo de la rama comercial de la empresa. Al cabo de menos de un año de funcionamiento Alex Scicluna tiene grandes expectativas para el desarrollo de Jubilee Foods, tanto en lo que respecta al desarrollo de nuevos productos como para la ampliación de la cadena con tiendas propias. Está previsto que la cadena Jubilee Foods alcance un total de nueve tiendas de alimentos en todo Malta y Gozo, con seis nuevos puntos de venta que se inaugurarán en los próximos tres años para que los clientes tengan un fácil acceso a sus productos favoritos. Jubilee Foods Ltd, por supuesto, no se basa sólo en venta al por menor, sino que también incorpora una operación de procesamiento de alimentos con una planta de producción al servicio de todos los puntos de venta actuales. La fábrica está ubicada en Gozo y actualmente tiene cinco empleados a tiempo completo bajo la administración directa de Anthony Scicluna que supervisa las secciones de venta y de fabricación de Jubilee Food Ltd.

Hacer frente a los retos estructurales para la Internacionalización

La fundación de la sección de venta al por menor ha creado nuevos desafíos para los hermanos Scicluna en relación con el funcionamiento de sus actividades, pero también les ayudó a preparar las mejoras estructurales necesarias para embarcarse en la ambición personal de Alex para abrir un establecimiento de Cafe Jubilee en el extranjero. En un período relativamente corto de tiempo, Cafe Jubilee había desarrollado una estructura de negocios exitosa, apoyada por una estrategia comercial a largo plazo destinada a garantizar unos ingresos sostenibles, la gestión operativa de la organización y la planificación del proyecto por adelantado. Cada uno de los establecimientos de Cafe Jubilee es operado por un gestor, con la oficina administrativa responsable de la gestión, compra y entrega de suministros, así como de la gestión financiera de la empresa, incluidos los sistemas de nómina para los empleados. A finales de 2009, Cafe Jubilee tenía una plantilla aproximada de unas 130 personas, ya que el número total exacto de empleados fluctúa según los cambios estacionales de la demanda de trabajo dentro de

los puntos de venta. A pesar del tamaño relativamente pequeño de la cadena Cafe Jubilee, la empresa de restauración implica una tarea intensiva en trabajo, con lo que requiere la segregación de la cifra de negocios de la empresa y el número total de empleados que se dedican a prestar los servicios de calidad requeridos. Alex siempre ha creído en el pago de sueldos por encima del promedio para sus trabajadores con el fin de garantizar una contribución de trabajo de calidad por parte del personal. Al igual que otros empresarios en el negocio de la restauración, Alex se ha enfrentado a un problema endémico en asegurar el personal a largo plazo, ya que el negocio de la restauración y el entretenimiento en Malta se caracterizan por una alta tasa de rotación media de la plantilla. Desafortunadamente, el sector de la restauración en Malta está arraigado a una percepción negativa sobre las condiciones de trabajo, junto con una remuneración baja. Por su propia experiencia, Alex puede contar varios casos de trabajadores que se incorporaron al sector de la restauración por un tiempo breve principalmente para complementar sus ingresos regulares a través del trabajo a tiempo parcial, o bien como una solución de trabajo temporal para los estudiantes, o como un empleo de transición en situaciones de “entre empleos”.

Las dificultades que ahora se encuentra Alex incluyen los problemas relacionados con la disponibilidad de un conjunto de recursos humanos calificados, junto con el acceso a los recursos financieros necesarios para sostener un esfuerzo bien estructurado en la internacionalización de la empresa Cafe Jubilee más allá de las costas de Malta. Alex Scicluna ha estado considerando desde hace mucho tiempo las distintas opciones disponibles a fin de establecer un local de Cafe Jubilee fuera de los límites del mercado de Malta. En opinión de los otros dos hermanos Scicluna, deberían hacer caso omiso de los esfuerzos de internacionalización sobre la base de los recursos propios de la empresa o sobre lo que se percibía como condiciones prohibitivas vinculadas al acceso de créditos a través de préstamos bancarios tradicionales. La consecución de fondos para inversiones de capital en Malta es una práctica bastante arriesgada, ya que los préstamos bancarios se han asegurado contra las garantías altas, en particular en materia de propiedades como garantía para el crédito. Por el contrario, en el competitivo mundo de los negocios el éxito depende en gran medida de la facilidad para obtener capital para financiar proyectos empresariales. Como tal, el acceso a la financiación es un tema crítico para todas las empresas, no sólo en las primeras etapas de la puesta en marcha de la empresa, sino también en todo el ciclo vital de cualquier negocio. La facilidad de

obtener financiación se hace aún más necesaria cuando una empresa llega a la etapa de madurez del mercado interno y desea dar el salto a los negocios transfronterizos. En este punto, parecía que la única solución viable para la internacionalización de una cadena de negocios como la de Cafe Jubilee, sería la franquicia. Para Alex se hizo evidente tras la realización del estudio de mercado llevada a cabo con la colaboración de Joseph Xuereb (un amigo y experto en empresas locales), que un modelo de franquicia sería la única opción viable para la internacionalización. Por lo tanto, Alex tomó la decisión de que la expansión internacional de la cadena Cafe Jubilee sería posible a través de franquicias, ya que los recursos se obtendrían de un tercero y por lo tanto limitarían en gran medida la exposición financiera de las inversiones de Alex. Además, para una empresa cuyas prácticas comerciales se habían forjado en un mercado insular pequeño, el método de franquicia surgió como una posibilidad apetecible, dada la posibilidad de rendimientos atractivos en los mercados a gran escala en el continente europeo. Por lo tanto, era lógico que Alex utilizara la franquicia como el camino natural para la progresión a largo plazo de su negocio.

La franquicia es esencialmente la práctica de utilizar el modelo de negocio exitoso y comprobado de otra empresa. La franquicia funciona mejor para empresas que muestran sus atributos de un buen expediente de seguimiento de la rentabilidad y la facilidad de la duplicación de funcionamiento en lugares diferentes. En este sentido, Cafe Jubilee cumplía los requisitos para aventurarse en el dominio de la franquicia. Para Alex, la franquicia fue la oportunidad de negocio que, una vez que presentada a los hermanos Scicluna, simplemente no se podía ignorar. La decisión de vender franquicias de Cafe Jubilee se tomó con el conocimiento de que la cadena se podría expandir rápidamente una vez que un avance exitoso en el extranjero se llevara a cabo. Para un recién llegado en el mercado, con acceso limitado a los mercados continentales, la opción de franquicia tenía otra ventaja sustancial para Cafe Jubilee - la de obtener, a través de la franquicia, conocimiento directo sobre el contexto de mercado del nuevo establecimiento. Por último, la ruta de franquicia tenía un sentido de negocio para Alex ya que permitiría a Cafe Jubilee mantener un alto grado de control de la marca, independientemente de la ubicación de los eventuales nuevos puntos de venta internacional de la cadena. Los esfuerzos de internacionalización de Cafe Jubilee han sido un objetivo estratégico de larga duración para la cadena, impulsados e inspirados

por la propia visión ambiciosa de Alex de desarrollar por primera vez una cadena de cafeterías y restaurantes malteses en el extranjero. Tras el período de consolidación del negocio, cuando el tercer establecimiento de cafeterías se inauguró en 2005, Alex ya había empezado a trabajar en colaboración con Joseph Xuereb para establecer una División Internacional de Cafe Jubilee, por lo tanto, añadiendo un impulso estratégico y estructural para la concepción a largo plazo y posterior ejecución de la estrategia de desarrollo internacional de Cafe Jubilee. Con este fin, los servicios de Howarth Franchising UK Ltd – la mayor empresa consultora de desarrollo de franquicias de Europa, fue comisionada para asistir a Cafe Jubilee en la formulación de su oferta de franquicias internacionales.

Desde una perspectiva de gestión, el inicio de la estrategia internacional para el desarrollo de Cafe Jubilee significó una ruptura definitiva del comprobado y utilizado, pero sin embargo, obsoleto sistema de gestión basado en el modelo de empresa familiar tradicional. La internacionalización significaba que la empresa tenía que consolidarse decisiva y definitivamente como un negocio bien estructurado, orientado a delegar en la política de crecimiento sostenido por la credibilidad de la marca de la compañía. El eventual éxito de la empresa de franquicia dependería mucho de la credibilidad de la marca de Cafe Jubilee, ya que un negocio de franquicia tiene que diferenciarse de sus competidores en el mercado. La singularidad de la oferta de productos combinado con la probada fortaleza de la gestión, son factores clave para determinar el éxito o el fracaso de las franquicias. Consecuentemente, la adaptación estructural de Cafe Jubilee a una organización profesional gestionada estructuralmente, fue un cambio fundamental en la filosofía de la empresa antes del lanzamiento de su oferta de franquicia. El desarrollo de esta oferta requirió un planteamiento específico para discernir dónde y cómo podría posicionarse Cafe Jubilee en el extranjero con el fin de maximizar su marca distintiva de Malta y el alcance de sus negocios operativos, a pesar de la feroz competencia en el mercado de la hostelería. El punto de partida de la estrategia de desarrollo internacional de Cafe Jubilee se estableció en la premisa del mejor punto de entrada para franquicias en el mercado, que podría ser utilizado para sacar provecho de las lagunas existentes en éste. Alex explica que el alcance de este ejercicio fue claro desde el principio,

“Situarse a Cafe Jubilee en una posición donde pudiera llenar los vacíos en la escena local de comer fuera, en diferentes mercados europeos, que podrían ser receptivos a la oferta de productos únicos a disposición de Cafe Jubilee.”

El enfoque del análisis del mercado era de hecho fundamental para el éxito general final del desarrollo internacional del Cafe Jubilee. El asesoramiento estratégico básico entregado por Howarth Franchising UK Ltd a Cafe Jubilee fue orientar su propuesta de entrada de la franquicia exclusivamente hacia los mercados internacionales donde hubiera un alto nivel de receptividad hacia la cultura, la cocina y los hábitos europeos. Este fue un consejo sensato por dos razones: en primer lugar para reducir al mínimo los riesgos, y el segundo, para que el concepto del negocio combinara bien con las tendencias del mercado local del momento, incluyendo la posibilidad de integrar la gastronomía nacional para ampliar el atractivo de la personalidad híbrida del producto de las cafeterías/restaurantes de Cafe Jubilee. La estrategia de desarrollo internacional de esta empresa tenía que afianzarse en algunos mercados prioritarios con el fin de concentrar los esfuerzos y evitar extender el alcance de la comercialización sin obtener el impacto y los resultados deseados. Los mercados prioritarios para la ampliación prevista de Cafe Jubilee fueron cuidadosamente seleccionados, teniendo en cuenta los siguientes cuatro aspectos esenciales:

1. El potencial del mercado;
2. Facilidad de puesta en marcha operacional incluidos los gastos de funcionamiento;
3. Condiciones del mercado laboral;
4. Garantías de regulación que proporcionen protección jurídica tanto a la franquicia como al franquiciador.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, a los hermanos Scicluna se les aconsejó:

“concentrar los esfuerzos en el desarrollo de la oferta de franquicia de Cafe Jubilee en los países de Europa central y oriental, que son ya estados miembros o (en ese momento) países adherentes a la UE, donde los ciudadanos están culturalmente acostumbrados al concepto de cafetería/restaurante.”

Una lista corta de mercados prioritarios otorgó a Polonia el puesto más alto de la lista como campo de pruebas para el desarrollo de la franquicia internacional de la cadena Cafe Jubilee. Una vez que se obtuvo el avance, el plan de asesoramiento en el negocio de franquicias sugirió que un camino progresión natural sería la de moverse a los países

vecinos, principalmente a Hungría, Rumania y Bulgaria. Según este plan, se preveía que poco a poco una red de franquicias de Cafe Jubilee se desarrollaría en la región. Los hermanos de Alex tenían una serie de preocupaciones sobre el plan propuesto, que incluían: el relativamente bajo número de personas del este de Europa que conocían Malta y su gastronomía; si las franquicias tendrían que incluir la cocina local en cada uno de sus puntos de venta de Europa del Este, y estos países ya tenían unos mercados de gastronomía y entretenimiento bien establecidos (no como Malta), entonces ¿por qué sería único su concepto, ¿cómo podrían estandarizar la marca si cada punto de venta necesitaría adaptarse? Alex les aseguró que todo estaría bien ya que la buena planificación siempre les había traído resultados positivos. Él investigaría a fondo cada mercado para asegurar que Cafe Jubilee ofrecería la combinación adecuada entre el diseño original y las necesidades locales.

Al igual que cualquier plan de negocios convencional, la proposición estratégica de negocio de franquicia para Cafe Jubilee fue construida sobre el análisis de mercado realizado por la consultora del Reino Unido. Pero no es sorprendente que el desarrollo internacional de Cafe Jubilee no vaya de acuerdo con lo establecido. La propuesta de penetración de franquicias en el mercado de Europa central resultó difícil de alcanzar dado el completo anonimato de la cadena maltesa y de los empresarios locales, las distancias físicas y culturales que participaban y, principalmente, la falta de contacto directo, tangible con los franquiciados potenciales interesados. Los esfuerzos fueron constantes durante más de dos años hasta que finalmente fue alcanzado un avance concreto. Este éxito internacional se produjo en el 10 ° aniversario de Cafe Jubilee, y fue posible gracias al establecimiento de un contacto comercial directo entre Alex y Alfred Pisani, el presidente de Corinthia Group, la mayor compañía de inversión y gestión hotelera de Malta, con una serie de actividades hoteleras de cinco estrellas en diferentes países europeos. Esta oportunidad, suministrada por el Corinthia Group of Companies, permitió a los hermanos Scicluna entrar en una asociación que les permitiría la apertura del primer establecimiento internacional de la cadena Cafe Jubilee en un espacio en el extranjero, propiedad de Corinthia Group. La unión empresarial entre Cafe Jubilee y Corinthia Group fue anunciada a mediados de 2009. En resumen, preveía la posibilidad para los hermanos Scicluna de utilizar un espacio para un nuevo bar/restaurante de Cafe Jubilee dentro de una propiedad más grande comprada por Corinthia Group para su re-desarrollo en un hotel de gama alta en el centro de Budapest,

(la propiedad es independiente y no vinculada a ningún hotel). La ubicación idónea para el nuevo restaurante Cafe Jubilee se encuentra en la esquina de la propiedad adquirida por Corinthia Group en el corazón de la capital húngara. El edificio actual ha sido completamente renovado, por lo que la inauguración oficial del primer local internacional de Cafe Jubilee tuvo que ser un poco retrasada, pero finalmente inaugurada el 27 de febrero de 2010. La cafetería/restaurante fue declarada abierta al público en una breve ceremonia presidida por el presidente de Corinthia Group, Alfred Pisani y Alex Scicluna en su calidad de Director General de Jubilee Group of Companies. El primer establecimiento internacional era ya el cuarto Cafe Jubilee y la primera empresa conjunta en el exterior de la marca, en lo que está planeado ser una asociación de desarrollo de negocios en curso entre Corinthia Group y el Jubilee Group of Companies. Alex habló con orgullo durante el acto de presentación, al que asistieron aproximadamente 300 personas, de cómo el sueño de llevar a Cafe Jubilee al extranjero había sido finalmente realizado. De hecho, para los hermanos Scicluna, la apertura del Cafe Jubilee Budapest fue el resultado de años de duro trabajo y determinación que superó los innumerables retos que podrían fácilmente haber hundido un verdadero logro para un pequeño negocio familiar de catering.

Apenas unos meses han pasado desde ese notable momento, y aunque todavía es pronto, no obstante, Alex puede afirmar con cierto grado de confianza que hasta ahora la respuesta de los clientes ha sido alentadora. Tan pronto como el local de Budapest fue inaugurado y puesto en funcionamiento, la dirección inició una campaña de mercado para aumentar el conocimiento sobre la compañía, del segmento que querían atraer. Alex es optimista, ya que cree que a pesar de las dificultades iniciales, Cafe Jubilee Budapest incrementará su negocio y confía en que la cultura del café sea una forma popular de entretenimiento, en particular entre los jóvenes húngaros de movilidad social ascendente. Desde una perspectiva empresarial a largo plazo, la apertura de Cafe Jubilee Budapest constituye un hito en el desarrollo de la industria de las franquicias de Malta. Alex Scicluna espera que el establecimiento de Budapest ayude a conseguir la otra ambición inicial de crear la primera franquicia maltesa con éxito en el extranjero. La internacionalización de Cafe Jubilee con la apertura del primer local en el extranjero ha ayudado a Alex a apreciar una serie de lecciones importantes. La experiencia ha demostrado que a pesar de que la opción de franquicia fue de hecho la mejor ruta a tomar desde una perspectiva estratégica, la realidad del mercado demuestra que la

franquicia es también un segmento de negocio difícil y demasiado solicitado. Varios operadores están compitiendo en el mercado, tratando de replicar los modelos de negocio en la hostelería y el sector de comida rápida. Alex había estado buscando activamente franquiciados durante dos años y aunque se establecieron algunos lazos, ninguno dio el resultado final deseado hasta la llegada del acuerdo de asociación alcanzado con el Corinthia Group.

Con el beneficio de la retrospectiva, parece que la asociación estratégica establecida con el Corinthia Group no sólo eliminó el punto muerto en el frente internacional de Alex Scicluna, sino que también ha dado lugar a un considerable valor añadido para la marca Cafe Jubilee. Ha ayudado directamente a Cafe Jubilee a aprovechar la larga experiencia en los mercados de Europa del Este obtenida gracias a años de operación del Corinthia Group, que ya estaban operando hoteles en Praga y San Petersburgo. La asociación con el Corinthia Group ha permitido un elemento de transferencia de conocimientos entre las dos empresas para penetrar en mercados extranjeros, lo que permite a Cafe Jubilee mejorar su actitud empresarial en la internacionalización, con una nueva cultura corporativa iniciada por la estrategia de desarrollo de la franquicia, pero fuertemente reforzada por la empresa conjunta con Corinthia Group. En el camino hacia la apertura del primer local en el extranjero de Cafe Jubilee, estos factores fueron de gran valor para las operaciones comerciales internas de la cadena de restaurantes.

Desde Budapest a Shanghai en 30 días

Tras la apertura de su primer establecimiento en el extranjero, Cafe Jubilee pronto se vio involucrado en otra empresa fuera de Malta, esta vez en Shanghai, China, en la Exposición Universal. Alex fue abordado por Malta Enterprise (la Agencia de Promoción de Inversiones del Gobierno de Malta) para establecer un local temporal en el Pabellón de Malta, con la intención de mejorar el atractivo general para los visitantes que allí se encontraban. En menos de tres meses, Cafe Jubilee abrió su segundo local en el extranjero dentro del Pabellón de Malta, con condiciones, intenciones y alcance totalmente diferentes. A diferencia de la operación de Budapest, la presencia de un establecimiento de Cafe Jubilee en la Expo Mundial de Shanghai sería temporal ya que estaría en este escaparate mundial entre el 1 de mayo y el 31 de octubre de 2010.

Alex decidió afrontar personalmente el reto de crear una réplica de los otros establecimientos de Cafe Jubilee, incluyendo todas las características de marca, accesorios, vajilla y cubertería, en el Pabellón de Malta. Esto implicó un esfuerzo significativo en términos de costos, la logística y la movilización de todos los equipos necesarios, incluidos los elementos de decoración de la marca de Cafe Jubilee, a China a través del envío de contenedores. Un equipo de montaje tuvo que ser transportado a Shanghai para supervisar directamente el establecimiento y el funcionamiento del local. A los efectos específicos de la Expo Mundial, fue creado un nuevo menú de Cafe Jubilee siguiendo el modelo de lo que se ofrecía en los puntos de venta de Malta, Gozo y Budapest, pero ligeramente modificado para atender el entorno de la Expo de Shanghai. El objetivo de la cafetería réplica en el Pabellón de Malta era promover los productos tradicionales de las islas maltesas, además de mejorar la experiencia de los visitantes en el stand. El enfoque de asociación fue una vez más un factor crítico para Alex, en particular para garantizar el suministro de alimentos frescos y bebidas directamente de las empresas colaboradoras de Malta (Farsons para la cerveza y Delicata Winery para los vinos).

El reto enorme de logística de la organización de un Cafe Jubilee temporal en la Expo Mundial de Shanghai podría haber disuadido a varias personas, pero a Alex Scicluna le proporcionó la oportunidad de explorar de primera mano el potencial de promover el desarrollo de la cadena en el Lejano Oriente. Alex cree que el local temporal en el Pabellón de Malta tiene un sentido de negocios en la estrategia general de desarrollo internacional de Cafe Jubilee, ya que complementa los esfuerzos realizados hasta la fecha para dar a conocer en el extranjero la marca y su oferta de productos única. Sin embargo, Alex sigue siendo muy positivo sobre las perspectivas de desarrollo de la marca en los mercados chinos. Sus hermanos son menos entusiastas con ello, ya que piensan que la compañía está ya al límite financiero; no tiene una relación con una empresa maltesa en China como lo tiene en Hungría; saben muy poco sobre la cultura china y además el pueblo chino pocas veces habrá oído hablar de Malta; el concepto va ser radicalmente nuevo desde una perspectiva china; las prácticas de negocios son completamente diferentes, y además la consultoría de apoyo para el mercado indio está mostrando mejores resultados en la actualidad en términos de pre-planificación de la estrategia de la compañía. También creen que la empresa está creciendo demasiado rápido, especialmente en un momento de crisis económica mundial, y le han mostrado a

Alex numerosos ejemplos de empresas que se sobre extendieron y al final quebraron. Ellos quieren una estrategia de negocios que avance un poco más lentamente. Sin embargo, Alex cree que el mercado chino representa un mercado potencial a largo plazo para Cafe Jubilee, aunque la empresa primero deba superar las fuertes inversiones necesarias para lograr un acuerdo de franquicia sostenible.

Se aproxima un futuro brillante

A pesar de los desafíos diarios relacionados con la gestión de la cadena, Alex Scicluna sigue muy interesado en su visión de establecer la primera franquicia de cafeterías/restaurantes de Malta en un marco internacional ancho a través de operaciones en diferentes países e incluso en continentes diferentes. El año 2010, hasta ahora, ha sido un año muy bueno para los hermanos Scicluna, con la apertura de su primer local en el extranjero, en Budapest, la creación de la cafetería temporal en el Pabellón de Malta en Shanghai, pero también con el comienzo de una exploración adecuada del potencial de mercado de la franquicia de cafeterías/restaurantes en la India. Cafe Jubilee está tratando de establecerse una fuerte posición en el mercado indio con la ayuda de “Franchise India International” - una división del mayor proveedor integrado de franquicias y soluciones al por menor de Asia, “Franchise India”. Esta empresa se especializa en ayudar las marcas extranjeras con su estrategia de entrada en el mercado indio y en el desarrollo de asociaciones con inversores fiables de la India. En particular, la firma de consultoría está ayudando Cafe Jubilee a desarrollar la estrategia adecuada de entrada en el mercado, pero también han llevado a cabo un análisis de la industria que conduce a la personalización de la oferta de franquicia específicamente ajustada al mercado indio. Esto implica la adaptación del concepto original de negocio de Cafe Jubilee para garantizar la fácil aceptación de su oferta de cafeterías/restaurantes entre los consumidores y los inversores indios. “Franchise India International” está ayudando a la marca en la comercialización de su oferta de franquicia, con un enfoque especial hacia las grandes ciudades metropolitanas de Mumbai, Delhi, Chennai y Bangalore. Alex tiene una perspectiva optimista en lo que respecta a su anhelo constante hacia la creación de la primera cadena de cafeterías/restaurantes de Malta en el extranjero. Ya que las reuniones de negocios en la India progresan, y el concepto de marca adaptada empieza a tomar forma, Alex está emocionado esperando lo que se aproxima. Desde la comodidad de su sillón en Shanghai, su motivación empresarial tiene un doble objetivo: recuperar las inversiones de capital y obtener entradas

financieras sanas, mientras persigue su sueño de convertir a Cafe Jubilee en la primera cadena de franquicias internacional de Malta. Pero, ¿la persecución de estos objetivos le conducirá hacia un éxito increíble o los temores de sus hermanos se harán realidad?