

# RELE-Rouen: Inmersión lingüística en Normandía

Edi Soler

Luis Palencia

Juan Carlos Vázquez-Dodero

*“L’immersion complète dans une langue étrangère peut effrayer.  
Et le manque de disponibilité est l’argument le plus souvent invoqué pour éviter cet inconfort.  
Ne vous y arrêtez pas. Plongez-vous dans l’univers RELE”<sup>1</sup>*

Una lluviosa noche de abril del 2022, Maxime Demongeot le daba vueltas al futuro del negocio que, junto a su hermana Béatrice, llevaba gestionando 10 años. Las dificultades económicas que atravesaba la pequeña escuela de francés tras la pandemia de la COVID-19 y el deterioro de las relaciones con la central belga los habían llevado a plantearse cambiar de franquiciador o desprenderse del negocio y de la casa donde, junto a sus hermanos, habían vivido su infancia. Mientras degustaba su segunda copa de Calvados, comenzó a reflexionar sobre cómo habían llegado a esa situación.

## Los Demongeot

Los Demongeot, como se los conocía en Rouen, eran cinco hermanos con edades entre los 49 y 62 años, hijos de un empresario local y una aristócrata de la región de la Alta Normandía.

El mayor de los Demongeot, Maxime (62 años, ingeniero industrial) había trabajado desde joven en la empresa familiar, dedicada a la importación de maquinaria agrícola. En el 2001 asumió la dirección general, labor que aún desempeñaba en el 2022. Tenía tres hijos mayores de 30 años:

---

<sup>1</sup> “La inmersión completa en una lengua extranjera puede asustar. Y la falta de disponibilidad es uno de los principales argumentos para evitar esta incomodidad. No se pare. Sumérgase en el universo RELE”. Texto de la portada del catálogo comercial de RELE, junto a la imagen de un submarinista.

---

Caso preparado por los profesores Edi Soler, Luis Palencia y Juan Carlos Vázquez-Dodero. Mayo del 2024.

Este caso está basado en el caso “Rele-Rouen: Inmersión lingüística en Normandía”, ASN-58, de los mismos autores.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2024 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com), escriba a [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 28/10/24



el mayor (casado) vivía en Rouen y trabajaba en la empresa familiar, y los otros dos trabajaban en París y Londres, respectivamente. Era reflexivo y prudente, un “bonachón sedentario”, como solían referirse a él amablemente sus amigos y que, debido al temprano fallecimiento de su padre, hubo de responsabilizarse de su madre y sus hermanos desde muy joven.

Béatrice, de 49 años, era la hermana más pequeña y, desde la muerte de su padre, había desarrollado una estrecha relación con Maxime. Había estudiado Filología Francesa en la Sorbona de París y, en 1996, comenzó a trabajar en un colegio de la zona, primero como profesora y luego como directiva. En el 2004 contrajo matrimonio con un prestigioso abogado de Rouen, y abandonó su carrera profesional al poco tiempo. En el 2010, tras enviudar inesperadamente y ante el consiguiente deterioro de ingresos, decidió reincorporarse al mundo laboral. Sus dos hijas estaban en los últimos años de colegio.

El resto de los hermanos habían seguido caminos diferentes, si bien todos tenían hijos. Pierre, de 52 años, vivía en Rouen y trabajaba en la empresa familiar para Maxime, aunque no como directivo. Nicole era funcionaria y residía en París, y Ruth era economista y vivía en Barcelona desde que su marido fue expatriado allí.

Los cinco Demongeot habían nacido en una mansión de Bois-Guillaume, una exclusiva zona residencial a las afueras de Rouen. La finca, de 5.000 metros cuadrados, incluía un imponente *château* de 1.000 metros cuadrados del siglo XIX deshabitado desde el 2004.

En el 2010, un viejo amigo de Béatrice, Jean-Paul Tibet, le propuso abrir en Rouen una franquicia de RELE, su empresa de enseñanza de idiomas a ejecutivos.

## **RELE (Residential Executive Language Education)**

RELE, fundada en 1995 por Jean-Paul Tibet, era la empresa de cursos de idiomas para ejecutivos más prestigiosa de Bélgica y un referente en Europa. Originalmente, RELE solo ofrecía cursos de francés y holandés, que se impartían en un centro residencial en Lovaina, no lejos de Bruselas. Durante esos cursos, que duraban una semana, ejecutivos de varios países seguían programas de inmersión lingüística mientras convivían con otros participantes.

El centro de Lovaina era una antigua mansión con 45 habitaciones bien equipadas y abundantes espacios comunes (salas de estar, comedor, gimnasio y jardín).

RELE Lovaina se diferenciaba de otros centros en que no ofrecía una enseñanza tradicional de gramática y vocabulario, sino que prometía una mejora en la comunicación oral a través de una metodología propia basada en preguntas y ejercicios de entonación. Al ser la comunicación oral susceptible de mejora continua, un alto número de sus alumnos era recurrente. Por otra parte, este enfoque personalizado obligaba a que las sesiones tuviesen que desarrollarse en grupos de un máximo de cuatro alumnos.

La mayoría de sus clientes eran empresas de cierta importancia y ejecutivos de alto poder adquisitivo que viajaban a Lovaina desde diversos países. El programa estrella de RELE, que duraba una semana, comenzaba el domingo por la tarde y finalizaba la mañana del sábado siguiente; los fines de semana se organizaban actividades culturales para los participantes que hubiesen contratado más de una semana. El precio semanal medio era de 2.500 euros, del que aproximadamente el 60% correspondía a tasas académicas y el resto a alojamiento, comidas y actividades.



A raíz del éxito del concepto, Jean-Paul decidió expandirse en el Reino Unido, España y Francia, donde ofrecería programas en inglés, español y francés respectivamente. Para la expansión apostó por un modelo de franquicias en el que RELE se reservaba la actividad comercial,<sup>2</sup> el desarrollo de materiales, el diseño de procesos y el mantenimiento de la imagen. Por su parte, los franquiciados se comprometían a ofrecer solo programas autorizados por RELE y a pagar un *royalty* del 15% de las ventas; cada centro formaría y gestionaría a su propio equipo (académico, administrativo y de hostelería).

Con los centros del Reino Unido (Surrey) y España (Segovia) en marcha, Jean-Paul se centró en su siguiente objetivo: desarrollar el negocio en Francia. Para ello, recordó a su amiga Béatrice, a quien había conocido en la universidad y con quien, incluso, había disfrutado de un verano en el *château*.

## RELE Rouen

En el 2010, Jean Paul propuso a Béatrice, que en aquel momento tenía 37 años, ser su franquiciada francesa, y esta vio en la oferta la salida profesional que estaba buscando. Después de consultarlo con Maxime, como solía hacer con todos los asuntos importantes, decidió embarcarse en el proyecto con él: ella se encargaría del equipo y la operativa del centro y Maxime de los asuntos legales, administrativos y financieros. En el 2010, Maxime y Béatrice constituyeron RELE-Rouen, una SARL,<sup>3</sup> aportando 75.000 euros cada uno.

La mansión original, que pertenecía a los Demongeot a través de una sociedad patrimonial, necesitaría adecuarse a los requisitos de RELE (16 habitaciones con baño, 6 aulas,<sup>4</sup> una moderna cocina, gimnasio, salas de estar y jardín). Para hacer frente a estas reformas, Maxime y Béatrice solicitaron y obtuvieron un préstamo de 800.000 euros,<sup>5</sup> garantizado personalmente por Maxime. Acordaron con el resto de sus hermanos un pago mensual de 6.000 euros, revisable con el IPC, en concepto de alquiler.<sup>6</sup>

Tras cuatro meses de intensa actividad, RELE-Rouen abrió sus puertas el 1 de julio del 2012.

Los primeros años fueron francamente buenos. La calidad del profesorado y lo atractivo del entorno convirtieron a RELE-Rouen en el centro más solicitado de los franquiciados. Su situación geográfica (a una hora de París y del aeropuerto de Beauvais-Tillé) y las actividades y visitas que ofrecía Normandía atraían a ejecutivos de todo el mundo, sobre todo del Reino Unido. La escuela había obtenido, en el 2016, las principales acreditaciones de enseñanza del francés como lengua extranjera.

Los beneficios acumulados en el periodo 2012-2016 fueron de unos 300.000 euros.

---

<sup>2</sup> La base de datos de clientes era propiedad de RELE y los centros franquiciados no tendrían acceso a dichos datos. RELE contaba con un equipo comercial dedicado en exclusiva a visitar empresas en Europa, América y Asia, principalmente.

<sup>3</sup> *Société à responsabilité limitée* o 'sociedad de responsabilidad limitada'.

<sup>4</sup> Con capacidad máxima para 8 participantes.

<sup>5</sup> A 16 años y a un tipo del interés del euríbor más un diferencial fijo.

<sup>6</sup> Pierre y su esposa habían manifestado alguna vez que un alquiler de 6.000 euros mensuales era inferior al valor de mercado que, según ellos, era de 8.000 euros. Maxime, por su parte, argumentaba que la estabilidad del proyecto justificaba la diferencia, más aún cuando RELE-Rouen se hacía cargo del mantenimiento de la casa.