

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDAD Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL



LA MULTIPLICACIÓN DE LOS CHURROS
La internacionalización de la franquicia venezolana
Churromanía como mecanismo de estabilización financiera
Reportaje interpretativo
Trabajo de grado para la Licenciatura en Comunicación Social

Tutor:
Prof. Werther Sandoval

Autores:
Calvo Cantillo, Abel Armando
Campos Guerrero, Freddy Jesús

CARACAS, ABRIL DE 2006

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	iii
OBJETIVOS	iv
ALCANCE Y LIMITACIONES	v
MARCO TEÓRICO	vi
Sobre el reportaje interpretativo	vi
El género aplicado al tema	xii
FICHA DE CONTROL	xvi
Instrumento de comprobación	xvi
LA MULTIPLICACIÓN DE LOS CHURROS – Reportaje interpretativo	
Introducción	1
Capítulo 1	
EL FORMATO DE FRANQUICIAS	4
Antecedentes históricos de la franquicia	7
La aparición de la franquicia moderna	9
Capítulo 2	
LA FRANQUICIA EN VENEZUELA	14
La primavera de la franquicia en Venezuela	16
Las asociaciones gremiales: espaldarazo definitivo	19
Hacia la cuarta etapa: depuración, racionalización y consolidación	21
Oteando nuevos horizontes	23
Capítulo 3	
LOS INICIOS DE CHURROMANÍA	29
Capítulo 4	
ENTORNO ECONÓMICO	35
El panorama hoy	37
¿Cómo le fue a las franquicias?	40
Capítulo 5	
LA INTERNACIONALIZACIÓN DE CHURROMANÍA	44
Visión de futuro	46
Los primeros pasos	47
La arquitectura legal	51
Churros venezolanos para todo el mundo	56
La mayor recompensa: solidez y versatilidad	60
Conclusiones	
HACIA DÓNDE SE DIRIGE CHURROMANÍA	65
El espíritu emprendedor	66
Un aporte en crecimiento	70
Bibliografía	74

AGRADECIMIENTOS

- A Dios
- A nuestros padres, sin cuyo infinito apoyo y aliento, nada de esto habría sido posible
- A nuestras familias y amigos
- A nuestro tutor, cuya experiencia siempre fue una guía invaluable para hacer de éste el mejor trabajo posible
- A la Escuela de Comunicación Social y todos los profesores que tantas valiosas enseñanzas nos dieron
- A Andrés Guzmán, nuestro Maestro, por todas sus enseñanzas

OBJETIVOS

Objetivo general

- Exponer a través de un reportaje interpretativo cómo la expansión internacional de la franquicia venezolana Churromanía contribuyó a que la empresa alcanzara una mayor estabilidad económica frente a los factores variables de la economía nacional

Objetivos específicos

- Analizar el comportamiento del mercado de comida rápida dentro del contexto económico venezolano en los últimos nueve años (tiempo de operación de Churromanía).
- Analizar el formato de franquicia como modelo de negocio para la expansión nacional e internacional de un concepto comercial.
- Analizar el comportamiento de la empresa Churromanía durante sus nueve años de existencia.
- Determinar las ventajas y desventajas de operar en el mercado internacional para Churromanía.

ALCANCE Y LIMITACIONES

- El presente es específicamente un estudio acerca de la empresa Churromanía, su comportamiento dentro del mercado venezolano y su estrategia de expansión internacional. Ello implica el análisis conceptual y factual de la franquicia como sistema de negocios.
- La mención de otras empresas análogas se hará solo con la intención de ofrecer un marco referencial. Del mismo modo, la presentación del entorno económico se limitará solo a los datos estadísticos e indicadores pertinentes al reportaje.

MARCO TEÓRICO

Sobre el reportaje interpretativo

Antes de explicar la selección del reportaje interpretativo como género adecuado para exponer *La internacionalización de Churromanía como estrategia de estabilización financiera*, es pertinente recordar los orígenes del género y sus características intrínsecas.

El reportaje interpretativo es un género periodístico desarrollado a partir del siglo XX. La primera mitad de este período conservaba aún los resabios del estilo del siglo anterior, marcado por el periodismo de opinión. La gente leía los diarios para adquirir una posición personal ante los acontecimientos de actualidad mientras se informaba.

En cambio, con el estallido de las guerras mundiales, la demanda de información exige un nuevo tipo de periodismo, contextualizado y con mayor profundidad en su análisis. El público necesitaba saber algo más que la respuesta a las típicas cinco preguntas: qué, quién, cuándo, cómo y dónde. Hacía falta situar la información en perspectiva para tener una panorámica más completa sobre los hechos.

Para cumplir con este cometido, los periodistas agregan dos nuevas interrogantes a la fórmula: por qué y para qué. De este modo, los antecedentes y posibles consecuencias de los hechos quedan incluidos en la indagación periodística.

El caso de las revistas *Time* –tratado ampliamente por Abraham Santibáñez en su libro *Periodismo interpretativo*– y *Newsweek*, fue un ejemplo de la realización de un trabajo periodístico interpretativo. Santibáñez resume el tratamiento dado a la información por parte de *Time* en la siguiente frase: “La idea es que un resumen general de diarios se limita a decir *qué pasó*, mientras que un artículo de revista debe decir *por qué pasó*”. (Abraham Santibáñez: *Periodismo interpretativo*, Editorial Andrés Bello, Chile 1974, pág. 32)

Más adelante el citado autor indica que “la diferencia entre el periodismo informativo y el interpretativo no está *en una etapa final de redacción*”. Manifiesta que no se trata de una diferencia de estilo sino que reside en un condicionamiento distinto en cuanto a la labor del periodista: “el periodista que trata de interpretar tiene que tener, de antemano, una idea general que informe su búsqueda”. (Santibáñez, op. cit., pág. 44)

Pero a diferencia de los casos de *Time* y *Newsweek*, muchas casas editoriales desconfiaron de este método de trabajo en un principio, y se hizo necesario recurrir a argumentaciones teóricas para justificarlo. De ahí surge el llamado periodismo de profundidad o *In-Depth Reporting*, como lo llama Neale Copple, que se convirtió en una excusa para poder ir más allá de la información plana sobre el día a día. Copple definió al reportaje en profundidad, un primer acercamiento conceptual al reportaje interpretativo, como “presentar al lector todos los hechos esenciales en forma tal que la información encaje dentro del medio o ambiente del lector”. (Neale Copple: *Un nuevo concepto del periodismo*, pág. 26, según Eduardo Ulibarri: *Idea y vida del reportaje*, Editorial Trillas, México, 1994 –reimpreso en 1999–, pág. 27)

Pero incluso el reportaje por sí mismo, sin estudiar aún su carácter interpretativo, difiere estructuralmente de la noticia. “Para definir el reportaje, la noticia es un adecuado punto de partida”, afirma Eduardo Ulibarri. “En ella se origina mucha de la actividad periodística. Con ella el reportaje mantiene múltiples nexos, pero también importantes contrapuntos y frecuentes antítesis”. (Ulibarri, op. cit. pág. 14)

Hasta el momento, el esquema de la pirámide invertida era ideal para el trabajo en los diarios, pues ponía a disposición del lector la mayor cantidad de datos en el menor tiempo posible a través del *lead*, ampliaba luego los detalles a través del cuerpo y dejaba los elementos marginales para la cola.

En el reportaje, este esquema se transforma, para ofrecer una entrada que facilita la información principal sobre el tema tratado –sin recurrir necesariamente a las cinco preguntas–, ampliar los detalles en el cuerpo del texto –en el que se tratan de agotar los posibles enfoques relevantes del tema– y finalizar con las conclusiones al respecto.

El esquema de la pirámide invertida permitía recortar contenido de abajo hacia arriba si así fuese necesario por razones de diagramación, eliminando los datos de menor importancia sin correr riesgo de que la información perdiera sentido.

En el reportaje, la conclusión o cierre es fundamental para completar el sentido de lo que se expone, porque contiene los resultados finales de la investigación. Esta parte es la que permite comprobar o desechar la tesis con la que se inicia el texto y es hacia allá a dónde apunta toda la búsqueda periodística.

La conclusión del reportaje también permite establecer futuras vertientes del tema y pronosticar las consecuencias de los hechos expuestos. En un reportaje interpretativo que ha permitido explorar en profundidad un determinado momento histórico, por ejemplo, las conclusiones pueden servir para establecer la conexión entre los hechos estudiados y los que les siguieron en forma cronológica.

Ya hemos visto cómo se diferencia estructuralmente el reportaje interpretativo de la noticia, entre otros géneros de carácter simplemente informativo. Es conveniente establecer también la diferenciación entre el género que nos ocupa y los trabajos propios del periodismo de opinión.

El reportaje interpretativo se aleja del periodismo de opinión porque no pretende defender el parecer del autor acerca del tema, si no que se basa en los hechos para demostrar sus proposiciones. La discusión teórica a este respecto es amplia. Algunos autores afirman que la selección y tratamiento de los hechos en el periodismo interpretativo constituyen una forma de opinión en sí misma. Sin embargo, no puede afirmarse en el sentido estricto que el autor de un reportaje interpretativo defiende su opinión acerca del tema tratado.

El profesor Federico Álvarez ilustra esta diferencia al citar la intervención de Lester Markel, jefe de Redacción de la edición dominical de *The New York Times* para ese entonces, en una reunión del Instituto Internacional de la Prensa en 1953 para resolver dudas teóricas sobre el periodismo interpretativo: “Hay una diferencia enorme entre interpretación y opinión –afirma–. La primera es objetiva, o tan objetiva como pueden serlo los hombres. La segunda es subjetiva.” (Federico Álvarez: *La información contemporánea*, Contexto Editores, 1978, pág. 87)

Sin embargo, Álvarez luego desestima esta diferenciación y otorga más valor a la forma en que se presentan el periodismo interpretativo y el periodismo de opinión. La diferencia formal entre ambos tipos de periodismo está expresada en su ubicación y tratamiento en los medios de circulación periódica: “Markel destaca un elemento que sí tiene importancia fundamental en el análisis de la interpretación, cuando insiste en que el tratamiento interpretativo es propio de las secciones informativas (...) Aunque no compartamos el criterio de que la división en secciones informativas y secciones editoriales revista la imparcialidad que sus defensores le asignan” (Álvarez, op. cit., pág. 87). Al final de esta cita notamos que el autor no termina de convencerse aún acerca de la diferencia fundamental entre ambos tipos de periodismo.

El periodismo de opinión tiende a expresarse a través de editoriales, columnas, artículos y textos sueltos. El periodismo interpretativo se expresa mejor a través del reportaje, publicado en páginas informativas, en el que concentra la utilización de todos los géneros informativos. También suele recurrir a infografía, gráficas y cuadros comparativos siempre con la intención de aclarar lo que se intenta exponer al lector.

Posiblemente, la diferencia fundamental esté en el carácter explicativo que tiene la información interpretada y cuya finalidad es ilustrar al máximo acerca de los hechos noticiosos, frente al periodismo de opinión, en el que el objetivo es convencer de manera retórica.

El género aplicado al tema

Tras estas reflexiones, pasemos a explicar por qué fue seleccionado el reportaje interpretativo para desarrollar el tema de la internacionalización de la franquicia venezolana Churromanía y su incidencia sobre la estabilidad económica de esta cadena comercial.

El tema de las franquicias en general constituye un marco conceptual de data reciente. Lo más notorio del fenómeno de la implantación y desarrollo de las franquicias en Venezuela ha sido la evolución de las marcas locales.

Mientras que durante los años ochenta y la primera mitad de los noventa las franquicias extranjeras ocuparon la mayor parte del mercado, a partir de los años '95 y '96 comienzan a masificarse las franquicias locales y pasan a ser mayoría en el ámbito local.

Este movimiento fue impulsado en gran medida por la cantidad de profesionales cesantes que buscaron opciones para independizarse económicamente y optaron por integrarse a redes de franquicias, lo que favoreció el crecimiento de las cadenas locales e internacionales.

Más adelante, se inicia el fenómeno de expansión internacional de las franquicias venezolanas, un movimiento que tuvo sus primeros orígenes en los intentos de la cadena Chip-a-Cookie. Esta franquicia de tiendas de galletas buscó llevar su modelo de negocios a Ecuador y Perú a mediados de la década de 1990. De la misma manera, Churromanía inicia su expansión internacional hacia Estados Unidos en el año 2000 y abre una primera tienda en Brasil en 2001, a pesar del obstáculo natural que representa la diferencia de idiomas.

Contextualizar el caso de la salida de Churromanía al extranjero en el marco del fenómeno de las franquicias en Venezuela y su expansión

internacional, siempre con las condiciones económicas del país como telón de fondo, constituye una pauta de periodismo económico que puede desarrollarse a cabalidad por medio de un reportaje interpretativo.

Las características propias del reportaje interpretativo se presentan como las ideales para la realización de nuestro análisis. La búsqueda de un “porqué”, más allá de la mera presentación de los hechos, así como la intención de desarrollar una labor de investigación profunda, coinciden con los objetivos planteados.

De igual manera, nuestra investigación requiere el uso de todos los recursos periodísticos disponibles con la finalidad de demostrar una hipótesis, procedimiento intrínseco al reportaje interpretativo.

La finalidad práctica de un reportaje interpretativo sobre el tema propuesto sería ofrecer datos para una mejor toma de decisiones por parte del lector. Esta intención abarca un espectro bastante amplio de posibles destinatarios del mensaje. El empresario o emprendedor que necesita alternativas para enfrentar la inestabilidad del mercado local es el principal lector *target*.

Paralelamente, existe una comunidad de consultores, académicos, economistas, sociólogos y periodistas, que siguen con interés el acontecer de los negocios y las franquicias, quienes se nutrirían con la información revelada en el texto.

El inversionista que está pensando en colocar su dinero en una franquicia, puede encontrar en el reportaje una herramienta útil para identificar si le conviene invertir en una franquicia de alcance nacional o internacional.

Con la utilidad editorial arriba expuesta y bajo los principios periodísticos enunciados, pasamos entonces a presentar el reportaje sobre la internacionalización de la franquicia venezolana Churromanía como estrategia de estabilización financiera.

FICHA DE CONTROL

Instrumento de comprobación

A continuación se exponen las características fundamentales del reportaje interpretativo, con base en la biografía consultada, y se comenta su presencia en el reportaje presentado:

1. *Presencia de una hipótesis o proposición a comprobar en el desarrollo del texto.* En la entrada del reportaje se encuentra planteado el tema de la relación directa que hay entre la expansión internacional llevada a cabo por la franquicia venezolana Churromanía y su estabilidad económica.
2. *Su objetivo fundamental es comprobar de forma positiva dicha hipótesis a través del desarrollo del tema y las vertientes exploradas.* Desde la primera línea comienza a comprobarse con ejemplos esta proposición hasta abarcar el desarrollo completo y las conclusiones del reportaje.
3. *Se apoya en el uso del resto de los géneros periodísticos: reseña, noticia, entrevista, encuesta; aunque no es condición sine qua non la utilización de todos.* En el presente trabajo se combinan los géneros periodísticos al reunir noticia, entrevista y reseña en un solo texto, en concordancia con esta característica, propia del reportaje. El

complemento gráfico termina el conjunto con cuadros y tablas para aclarar lo más posible la información. La bibliografía es clara acerca de este punto: “El género periodístico por excelencia es sin lugar a dudas el reportaje, ya que incluye de una u otra forma todos los géneros y permite la utilización de todos los recursos”. (Luís Javier Mier y Dolores Carbonell: *Periodismo interpretativo, entrevistas con ocho escritores mexicanos*, Editorial Trillas, 1981. pág. 30)

4. *Está dotado de interés social.* Al igual que la noticia, el reportaje debe contar con una repercusión social en su investigación, lo cual constituye un aspecto fundamental del trabajo periodístico en sí, cómo indican los textos consultados: “El reportaje no es una nota informativa grande, sino un trabajo periodístico sobre una situación social actual e importante que se busca desentrañar, develar al lector o espectador” (Mier y Carbonell, op. cit., pág. 30). John Hohenberg, al hablar sobre el reportaje de investigación, lo definía como “una noticia significativa que intenta lograr algo que beneficie al público”. (*Ídem*) En nuestro caso, como se explicó en el marco teórico, desarrollamos un tema de interés utilitario para varios sectores de la sociedad.
5. *Utiliza variedad de fuentes vivas y documentales para apoyar el desarrollo del tema.* Durante la investigación se acudió a numerosas fuentes vivas especializadas en el campo de las franquicias en Venezuela, empresarios, académicos y consultores; además de

complementar la búsqueda con documentos sobre los temas tratados y publicaciones especializadas.

6. *Llega a conclusiones sobre la proposición o tesis presentada al principio.* En efecto, la intención del reportaje presentado es que el lector arribe a conclusiones sobre la tesis presentada y desarrollada desde un principio.
7. *Presenta antecedentes sobre el área temática a la que se refiere y asoma posibles desenlaces futuros del problema.* Tal como lo define el clásico de Neale Cople sobre el reportaje profundo, “es una noticia interpretada que contiene antecedentes, da el alcance de los hechos y los analiza”. (Julio Del Río Reynaga: *Periodismo interpretativo: el reportaje*, Segunda Edición, Editorial Época, Quito, 1978, pp. 31-32)
8. *Utiliza la comparación con casos similares u opuestos para aclarar la exposición del tema.* Es por ello que en este trabajo se presentan casos similares de franquicias venezolanas que han optado por iniciar operaciones fuera del país.
9. *A diferencia de la noticia, no se ciñe necesariamente a la pirámide invertida, sino que más bien se basa en los aspectos que interesa destacar desde el punto de vista editorial y que pueden estar más allá del ámbito noticioso del día a día. Sin embargo, no desecha la forma de jerarquizar utilizada en la noticia.* En este punto se refuerza la necesidad de llegar a lo profundo, tal como lo expresa también

Gonzalo Martín Vivaldi al definir el reportaje interpretativo: “es la información que refleja la apariencia externa de las cosas y su íntima esencia” (*Ídem*). Por ello, el espectro de tiempo contemplado en el reportaje es amplio (desde la fundación de Churromanía en marzo de 1997 hasta el presente) y la aspiración de los autores es que sus conclusiones tengan, de igual manera, una prolongada vigencia.

10. *Su temática no es necesariamente actual en el sentido estricto del término. Su horizonte temporal es superior al de la noticia.* En otras palabras, “en el reportaje el interés es permanente, en la noticia, es momentáneo”. (Del Río Reynaga, op. cit., pág. 57)
11. *Se desarrolla con un estilo propio, atractivo y entretenido que estimula la lectura.* En el presente reportaje se combina lo académico y lo técnico con lo narrativo, siempre en aras de ofrecer una clara y transparente lectura que además sea fácil de seguir. “El enfoque o asunto específico es lo que le da importancia y actualidad periodística al tema; es lo que lo hace novedoso, original e interesante al lector (lo que le distingue de otros reportajes que tocan la misma situación social)”. (Mier y Carbonell, op. cit., pág. 31)
12. *Reúne el mayor rigor investigativo posible, inspirado en el método científico.* Así se ha hecho en este caso, partiendo desde la formulación de una hipótesis con respecto a un tema, pasando por la

búsqueda de evidencias, demostración de los hechos y obtención de conclusiones.

13. *Presenta a profundidad los conceptos involucrados alrededor del tema central.* Fraser Bond, al crear parte del marco referencial del reportaje periodístico, calificaba al “reportaje glorificado”, que vendría a ser un precursor del reportaje interpretativo, como una noticia redactada como narración animada con los elementos de profundidad, investigación y forma (*Ídem*). Hemos ahondado en los conceptos de franquicia, su desarrollo e implicaciones así como en los pormenores de la expansión internacional de redes de franquicias y las condiciones de las franquicias en Venezuela y en el ámbito global, como principales conceptos involucrados con el tema que nos ocupa.
14. *Genera inquietud en el lector, estimula la curiosidad, invita a adquirir más información sobre el tema planteado.* La biografía consultada es clara al respecto al señalar que “el reportaje moderno es un instrumento de lucha social al servicio del pueblo. A diferencia de la nota informativa, el reportaje estudia un estado o situación social; y para encontrar su trasfondo, lo dice muy claramente: ‘el reportaje no es noticia, es una situación; no es sensacionalista, es radiografía social; no es suceso extraordinario, es descubrimiento de una realidad’, lo que llevaría a descubrir nuevas vetas informativas a explorar por otros profesionales del periodismo y a poner sobre el

tapete de la opinión pública un tema sobre el cual hasta el momento habría poco o nulo interés”. (Humberto Cuenca: *Imagen Literaria del Periodismo*, Caracas, Editorial Cultura Venezolana, 1961, pág. 42, citado por Del Río Reynaga, op. cit., pág. 33)

15. *Se fundamenta en la racionalidad, por encima de las emociones.* La exposición desarrollada a lo largo del reportaje está ceñida completamente a la razón y hace poco o nulo uso del elemento emocional.
16. *Recurre a pruebas para demostrar plenamente la tesis planteada, aunque no busca “sentenciar”.* El periodista no se erige en juez supremo, sino que busca presentar las distintas facetas de una situación de manera tan amplia como le sea posible para que el lector tome una decisión. (Earle Herrera: *El reportaje, el ensayo: de un género a otro*, Editorial Equinoccio, Universidad Simón Bolívar, 1983, pág. 92, citado por Enrique Castejón: *La verdad condicionada*, Editorial Corprensa, Caracas, 1992, pág. 115)
17. *Aunque no renuncia a la creatividad y la estética, puede prescindir de ellas a causa del rigor expositivo.* En el reportaje presentado se busca presentar los hechos al lector a través de una forma de lectura agradable, sin dejar de lado la necesidad de precisar al máximo los hechos alrededor de la temática planteada. “Es probable que entre los conceptos vertidos en torno al reportaje, el más expresivo sea el de

Humberto Cuenca, profesor de la Universidad Central de Venezuela, cuando afirma que 'el reportaje a menudo escrito con ligereza, dentro de su propia dinámica informativa, aprisiona en el más reducido espacio de papel, una concentración de hechos sintéticos en la superficie, pero mirados siempre desde un núcleo y expuestos con vigor plástico y subjetivo'. (Humberto Cuenca: *Imagen Literaria del Periodismo*, Caracas, Editorial Cultura Venezolana, 1961, pág. 42, según Del Río Reynaga, op. cit., pág. 33)

18. *Sitúa los hechos en perspectiva tomando en cuenta su contexto y aplicando el razonamiento lógico.* En este caso se estiman las causas y efectos del tema y se utilizan deducciones e inducciones para avanzar en la exposición de los hechos. "El reportaje económico tiene su propio ritmo, su propia personalidad que nace del tema mismo del que trata (...) se trata de presentarle al público un panorama con las diversas facetas que afectan, o están involucradas con el tema en cuestión" (José Egidio Rodríguez: *Periodismo económico para el desarrollo*, Academia Nacional de Ciencias Económicas, 1987, pág. 177)

19. *Selecciona fuentes en función del tema tratado.* Cada una de las fuentes presentadas en el reportaje tiene relación con la temática expuesta.

20. *Mantiene el equilibrio entre las fuentes.* Se han tomado también fuentes que expresan experiencias distintas del caso de estudio sobre Churromanía.

21. *Agrega dos nuevas preguntas a las cinco clásicas (qué, quién, cuándo, cómo y dónde): por qué y para qué (causas y consecuencias).* Partimos de las causas del fenómeno de la expansión internacional de Churromanía y proyectamos sus consecuencias.

LA MULTIPLICACIÓN DE LOS CHURROS

**La internacionalización de la franquicia venezolana
Churromanía como mecanismo de estabilización financiera**

Reportaje interpretativo

Durante el segundo semestre del año 2003, a pocos meses del paro general que ocasionó una profunda recesión en la economía nacional y que forzó al Gobierno a implementar algunas medidas de emergencia –tales como controles de precios y de cambio–, Ariel Acosta-Rubio, presidente de la franquicia venezolana Churromanía, recibió un mensaje de parte de su proveedor de la mezcla de harina base para los churros: “No tenemos dólares para comprar la materia prima importada. Recomendamos cerrar las tiendas de la cadena hasta que podamos resolver el problema”.

Acosta-Rubio no perdió tiempo en considerar lo que calificó como un absurdo, una acción irresponsable para con sus más de 30 franquiciados en Venezuela para ese entonces –hombres y mujeres que dependían de sus tiendas Churromanía como fuente de ingreso principal–, además de los efectos que tal cierre habría tenido sobre la marca de cara al público.

“¿Se imaginan ustedes el desastre que eso habría causado a nuestra red de franquicias?”, declaró Acosta-Rubio en la editorial del boletín interno de la corporación correspondiente a diciembre de 2003 (Nº 1). “Pues no, decidimos importar de inmediato la harina mezcla Churromanía directamente desde Estados Unidos y Brasil, con lo que logramos mantener nuestras puertas abiertas al público”.

La inmediata puesta en práctica de esa medida le fue posible a la empresa –cuando la Comisión de Administración de Divisas apenas iniciaba operaciones con gran lentitud y en un clima de confusión generalizada en todos los ámbitos del quehacer nacional– gracias a su red internacional de franquicias, que abarcaba un total de 10 países (Venezuela incluida) y alrededor de 50 tiendas para ese entonces.

El propio ejecutivo expresa esta idea claramente en el mismo editorial: “Este ejemplo demuestra que gracias a la internacionalización somos ahora menos vulnerables cuando suceden estos problemas. Nosotros fabricamos productos marca Churromanía en más de cinco países diferentes. La internacionalización nos ayuda a aprender de otros mercados y aplicar ese conocimiento localmente”.

La pregunta que surge como corolario es la siguiente: ¿Cómo fue que Churromanía, una empresa familiar que apenas seis años antes había empezado operaciones en un pequeño local de Puerto La Cruz –a partir de una idea tan poco original como la de la una tienda de churros–, pudo llegar a obtener un alcance de estas dimensiones?

La respuesta a esta interrogante se encuentra en dos palabras clave: franquicia e internacionalización. En los próximos capítulos veremos, en primer lugar, cómo en el formato de franquicias encontraron los directores de Churromanía el sistema más apropiado para una acelerada expansión de su red de tiendas a escala nacional e internacional.

En segundo lugar, observaremos cómo el proceso de expansión fuera de las fronteras venezolanas le ha permitido definitivamente a Churromanía pasar de ser una empresa familiar a una corporación de alcance mundial, con operaciones consolidadas en 11 países de dos continentes, capaz de enfrentar y superar con éxito las dificultades de los mercados locales gracias a su carácter global.

Capítulo 1

EL FORMATO DE FRANQUICIAS

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, en su edición número 22, define la franquicia como una “concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada”.

Aunque no existe una fórmula única para definir o establecer una franquicia –pues ésta puede variar de acuerdo con las necesidades y objetivos de cada empresa, así como factores externos como las legislaciones de los mercados en donde funciona– se reconocen ciertos elementos comunes en la gran mayoría de operaciones comerciales que llevan este nombre.

De esta manera, se puede definir una franquicia como un sistema por medio del cual una empresa o socio mayoritario (el franquiciante o franquiciador) le otorga a un tercero (el franquiciado o franquiciatario) el derecho a utilizar sus marcas y procedimientos (*know-how* o saber hacer), a

cambio del pago de un canon de entrada (*fee* de franquicia) y un porcentaje de las ventas (*royalties* o regalías).

La Asociación Internacional de Franquicias (International Franchise Association), la más grande agrupación de empresas del sector, radicada en EE UU, define a la franquicia como “un acuerdo entre dos partes legalmente independientes, que otorga: a) a una persona o grupo de personas (el franquiciado) el derecho a comercializar un producto o servicio utilizando las marcas y nombres comerciales de otro negocio (el franquiciante); b) al franquiciado el derecho de mercadear un producto o servicio utilizando los métodos operativos del franquiciante; c) al franquiciado la obligación de pagar al franquiciante honorarios por estos derechos; d) al franquiciante la obligación de suministrar los derechos y apoyo a los franquiciados. (Barbara Beshel, *An Introduction To Franchising*, IFA Educational Foundation, EE UU, 2001, pág. 1)

Esta relación se ilustra en el siguiente cuadro:

ACUERDO DE FRANQUICIA	
Franquiciante	Franquiciado
<p>Posee la marca o nombre comercial</p> <p>Ofrece apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento (no siempre) - Publicidad y mercadeo - Entrenamiento 	<p>Usa la marca o nombre comercial</p> <p>Expande el negocio con el apoyo del franquiciante</p>
<p>Recibe honorarios</p>	<p>Paga honorarios</p>

Fuente: IFA Educational Foundation, op. cit.

Antecedentes históricos de la franquicia

Tal como lo indica su fonética, la palabra “franquicia”, derivada de “franco”, denota una exención, un permiso, un privilegio. Ya en la Edad Media –siglo XII–, se utilizaba la palabra “franc” para denominar autorizaciones especiales concedidas por los reyes a sus súbditos, en virtud de los cuales estos tenían derecho a ejercer ciertas actividades específicas, como caza y pesca. (Jorge Andrés Cepeda Díaz: *Franquicia*, <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZpZkkpyZdBjJQZso.php>)

Asimismo, la “carta franca” que se le concedía a ciertas ciudades en Francia, les permitía gozar de la dispensa de pagar tributos al reino, tal como se utiliza modernamente en nuestro país con el sistema de Zona Franca o Puerto Libre. La Iglesia, por su parte, negociaba con terratenientes la posibilidad de que estos actuaran como recaudadores del diezmo debido a la institución, a cambio de lo cual se les permitía conservar una porción de lo recogido. (*Ídem*)

En el siglo XIX, en Estados Unidos el gobierno comenzó a otorgar a particulares el derecho a explotar servicios considerados de carácter público, como el transporte –ferrocarriles– y la banca, bajo un estricto sistema de vigilancia administrativa. Este sistema fue desarrollado por el Estado con la

finalidad de conseguir un sistema que le permitiera desarrollar aceleradamente los sistemas de servicios públicos, con el beneficio adicional de no tener que utilizar fondos públicos, pues el grueso de las inversiones debía ser asumido por los socios particulares.

El primer antecedente del concepto moderno de franquicia, desde el punto de vista privado, se remonta a la década de 1850, cuando la compañía estadounidense Singer de máquinas de coser desarrolló una red de vendedores independientes para expandirse por toda la nación sin tener que incurrir en los altos costos que habría implicado mantener una nómina de esas dimensiones de manera directa. (Tormo & Asociados, “Historia de la franquicia”, <http://www.tormo.com.ve/franquiciadores/abc/historia.asp>)

Luego, en 1865, al finalizar la Guerra de Secesión, los empresarios del noreste de ese país, al ver las oportunidades de mercado que se les abrían en el sur y el oeste, comenzaron a establecer alianzas con viajeros y residentes de ambas regiones (Cepeda Díaz, op. cit.). Una vez más, el objetivo era expandir las operaciones de manera acelerada y con capital externo. Los particulares recibían el derecho a usar las marcas y los procedimientos de sus aliados, a cambio de un porcentaje de sus ingresos.

De esta manera, empresas de sectores como manufactura, automotor, petrolero y de bebidas gaseosas comenzaron a utilizar distintas variaciones de este sistema. De hecho, muchas de ellas llegaron a desarrollar y perfeccionar esos métodos al punto que todavía son utilizados en el presente.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, General Motors y Coca-Cola adoptaron versiones de este sistema de negocios. En la década de los veinte se sumaron otros fabricantes de vehículos, así como Hertz Rent-a-Car. En los años treinta nace la cadena de hoteles y restaurantes de Howard Johnson, que comenzó como una heladería con un capital de 500 dólares y hoy es una de las empresas más grandes del sector en todo el mundo. Sin embargo, lo mejor todavía estaba por venir.

La aparición de la franquicia moderna

El fin de la Segunda Guerra Mundial, con la consecuente reactivación de actividades productivas ajenas a la industria militar en Estados Unidos, marca el nacimiento del concepto moderno de la franquicia. Las empresas necesitaban expandirse rápidamente por todo el país, mientras que un gran número de pequeños inversionistas, particulares e inmigrantes, requerían de nuevas fuentes de empleo. (Tormo & Asociados, op. cit.)

El método de franquicias permitió que personas inexpertas pudieran comenzar sus propios negocios con entrenamiento y supervisión de un empresario con un amplio conocimiento del negocio que pretendía franquiciar. Asimismo, personas que tenían conceptos innovadores o experiencia en algún campo específico, encontraron que por medio de las franquicias podían explotar estos conceptos sin tener el capital requerido. (Cepeda Díaz, op. cit.)

Un caso en particular sirve para ilustrar este punto a la perfección. En la década de los cincuenta, un hombre de negocios llamado Ray Kroc, dedicado a la venta de un aparato conocido como Multimixer, que permitía preparar cinco merengadas al mismo tiempo, recibió un pedido que le llamó la atención: una empresa familiar le solicitó ocho Multimixers, lo que significaba que se trataba de un negocio pequeño pero que necesitaba poder preparar 40 merengadas al mismo tiempo.

Kroc se dirigió personalmente al local, ubicado en San Bernardino, California (EE UU), donde se encontró con un restaurante que tenía un alto volumen de ventas y que sin embargo lograba ofrecer un servicio rápido, eficiente y uniforme. Kroc visualizó la posibilidad de extender ese éxito por todo Estados Unidos, por lo cual le propuso a los propietarios asociarse. Él

utilizaría su experiencia empresarial para planificar la expansión, mientras que las recetas originales estarían a cargo de los dueños, los hermanos McDonald.

El éxito de la idea de Kroc radicó en su capacidad de crear mecanismos para reproducir de manera exacta los procedimientos y recetas del local original, de modo que todos los clientes recibieran exactamente la misma calidad de productos y servicios en cada uno de los establecimientos de la red. Esto lo logró mediante la creación de un centro piloto para fabricar los alimentos, así como la redacción de manuales operativos que definían en detalle todos los procedimientos y los roles de cada uno de los empleados.

De esta manera, Kroc se convirtió en el padre del formato moderno de franquicia, en el cual la operación de una cadena se debe ceñir de manera estricta a los manuales creados por el franquiciador, con la finalidad de reproducir exitosamente su desempeño. Así nació también la marca más grande y emblemática del sector a escala global, con más de 15 mil locales en todo el mundo: McDonald's. (*Ídem*)

A la zaga de McDonald's aparecieron otras grandes marcas de franquicia, como Burger King y Kentucky Fried Chicken, así como ejemplares

de otros rubros de negocios, especialmente en el área de servicios, aunque el sector de comida rápida permanece hasta el presente como el más representativo del formato de franquicias, por la facilidad con la que el sistema se adapta a este negocio.

Entre las décadas de los sesenta y los setenta, los empresarios estadounidenses de franquicias, al ver buena parte de sus mercados ya cubiertos, comenzaron a preguntarse si las bondades de este formato para expandir las operaciones de su negocio a escala doméstica no se prestaría también para explorar mercados foráneos.

Es así como la expansión internacional aparece como una de las fases más importantes en el desarrollo y consolidación de las empresas de franquicia. Las grandes marcas estadounidenses comienzan a abrirse camino en Europa, lo que ha su vez contribuyó al despertar de iniciativas locales en el viejo continente.

Para los años ochenta ya había alrededor de mil marcas de franquicias operando en la nación norteamericana, lo que representaba medio millón de establecimientos y siete millones de personas empleadas de manera directa por el sector.

Según datos de la firma consultora venezolana Front Consulting, en la actualidad existen alrededor de 15 mil empresas franquiciantes en todo el mundo, así como tres millones de establecimientos que operan bajo marcas de franquicia, para un volumen de negocios anual que supera los tres billones de dólares.

Sólo en Estados Unidos, el país más desarrollado en materia de franquicias, para 2001 el sector generaba 9,8 millones de empleos directos, equivalente a 7,4% de la fuerza laboral privada de esa nación. (The National Economic Consulting Practice Of PricewaterhouseCoopers, *Economic Impact of Franchised Businesses*, IFA Educational Foundation, EE UU, 2004. pág. 17)

Capítulo 2

LA FRANQUICIA EN VENEZUELA

Los antecedentes del sistema de franquicias en nuestro país se remontan a finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, cuando aparecen en el mercado algunas cadenas de comida rápida que, sin ser estrictamente franquicias, copiaron de éstas el concepto de uniformidad en las operaciones de sus negocios.

Estas iniciativas partieron de empresarios locales que conocieron el formato en el exterior y quisieron aplicar algunas de sus bondades localmente, mas sin perder el control sobre sus propios negocios. Tropi Burger es probablemente la marca más representativa de este período, que de alguna manera buscaba emular en Venezuela el éxito conseguido por las grandes cadenas de hamburguesas en el mundo.

Alfonso Riera, presidente de Front Consulting, explica que la implantación de este sistema de negocios en cualquier país se verifica en varias fases claramente definidas. “Hay siempre una primera etapa, que Venezuela vivió a mediados de los ochenta, caracterizada por la llegada de

las grandes marcas transnacionales, los grandes emporios de franquicias, que justamente tienen como objetivo la conquista del territorio”.

Riera explica que la característica más notable de esta etapa está dada por las negociaciones entre esas empresas y grandes grupos económicos locales que compran la franquicia y luego explotan ese territorio de manera directa, es decir, sin franquiciar.

Al ser consultado acerca del porqué de este hecho, el especialista expresa que se debe a varias razones: “Primero, porque estas recién formadas sociedades tienen el poder económico para explotar el país completo. Segundo, todavía no han experimentado las ventajas de trabajar con capitales atomizados, con diversificación de riesgos y de inversiones. Y tercero, lo que es más importante en esa época, la palabra franquicia y el formato son muy poco populares entre los inversionistas medianos”.

En efecto, el año 1985 marca la llegada de McDonald's a Venezuela, de la mano del empresario local Lorenzo Bustillos, con la apertura de su local en El Rosal, Caracas. En la misma época ingresaron al país otras marcas como Burger King, Pizza Hut, Yogen Früz y Kentucky Fried Chicken.

Hacia finales de los ochenta y principios de los noventa comienza a darse la segunda etapa según el esquema de Riera, que se refiere básicamente a la aparición de franquicias locales. Así aparecieron marcas como American Deli, Chip-a-Cookie, Graffiti y Pizza King, entre otras. Al igual que sus congéneres internacionales en la primera fase, la mayoría de estas marcas desarrollaron sus negocios de manera directa –es decir, sin otorgar franquicias a terceros– en un principio.

La primavera de la franquicia en Venezuela

“La siguiente es una fase caracterizada por la masificación del formato y el entendimiento masivo de lo que significa la franquicia” señala Riera, “que claramente comienza en Venezuela alrededor del año 1996. Es la etapa en donde se hace más interesante el tema de las franquicias, con muchísimas bondades, pero también con muchísimos riesgos. Es la que se conoce como el *boom*, la etapa de la efervescencia”.

Agrega el experto que es en esta fase donde generalmente se da la aparición de firmas consultoras especializadas en la materia, así como la agrupación de los empresarios del sector en organizaciones gremiales. En 1996 es fundada su firma consultora. En 1997 nace la Asociación Venezolana de Franquicias (AVF) y en 1998 surge la Cámara Venezolana de

Franquicias (Profranquicias). Alrededor del año 2000 llegan a Venezuela las firmas Tormo & Asociados y Barbadillo Asociados, dos de las empresas consultoras más importantes de Europa, ambas radicadas en España.

- *¿Cuáles son las causas de este boom de las franquicias en nuestro país?*

- En países asiáticos y latinoamericanos el factor crisis económica ha sido siempre un detonante, pues arroja necesidades para empresarios que requieren desarrollar la inventiva al máximo para la proliferación y consolidación de sus negocios. Se incentiva la necesidad del inversionista y del pequeño empresario de diversificarse económicamente. Hay allí dos grandes masas: la masa de cesantes del empleo formal, producto de los despidos masivos de las grandes empresas, y estos trabajadores empiezan a optar por las franquicias como opción de empresas. Pero también hay personas a las que, aun teniendo empleo fijo, el sueldo cada vez les rinde menos, pero han acumulado cierto capital, tienen acceso a créditos por la continuidad de sus ingresos y lo que quieren es montar un negocio alternativo que les multiplique su renta. A todo esto hay que agregar, además, un mercado que no se caracteriza precisamente por su calidad en

servicio y atención al cliente, y en donde la calidad de los productos no siempre es uniforme. Tenemos entonces tres elementos fundamentales: 1) una necesidad de los empresarios; 2) una necesidad de los particulares o pequeños inversionistas y; 3) deficiencias en ciertos aspectos del mercado. Estos tres elementos forman un caldo de cultivo interesantísimo para el nacimiento y efervescencia de empresas de franquicias, que fueron diseñadas precisamente para atender esas necesidades.

- *¿Cuál es el papel de los medios de comunicación social dentro de este proceso?*

- La franquicia siempre ha sido un sector grato, agradable, de buena noticia, de dinamismo, de *rating*. Por eso existe un match inmediato: el sector quiere informar y los medios le dan la cabida. A esto contribuye además la aparición de las empresas de consultoría y las asociaciones gremiales, pues ambas tienen entre sus objetivos primordiales la masificación de la información acerca de este formato de negocios. Todo esto es lo que detona el *boom* que vivimos desde 1995-96. De hecho, Venezuela pasó de tener alrededor de 60 franquicias para el año '92 a 180 en el año 1998.

- *¿Cuáles son las características más importantes de esta etapa?*
- Esta etapa está caracterizada por la entrada masiva de franquicias extranjeras, sobre todo las de mediano impacto. También se caracteriza por la proliferación de franquicias venezolanas. Es en esta etapa donde aparecen la mayoría de las marcas nacionales que conocemos hoy en día.

Las asociaciones gremiales: espaldarazo definitivo

Al ser consultado acerca de la aparición de Profranquicias, Rolando Seijas, presidente fundador de esta organización y presidente de la consultora Global Franchising, narra que para ese entonces él y un grupo de empresarios del sector se dieron cuenta del gran potencial que tenía el mercado venezolano para desarrollar empresas de franquicias, lo que les imponía la necesidad de agruparse para sacarle el máximo provecho a esa oportunidad y al mismo tiempo para garantizar un crecimiento ordenado del sector, donde no hubiera lugar para las llamadas “franquicias chatarra”, creadas por oportunistas que se aprovechan de la popularidad del formato para hacer ofertas engañosas a los potenciales franquiciados.

Alrededor del año 2001 desaparece la AVF y las empresas que la integraban pasan a formar parte de Profranquicias, con lo que esta última logra agrupar más del 70% de las empresas del sector que operan en Venezuela, tanto nacionales como internacionales.

“La creación de Profranquicias ciertamente fue un elemento catalizador de la explosión de las franquicias en Venezuela”, expresa enfáticamente Seijas, “pues no sólo sirvió para estrechar las relaciones entre los empresarios del sector, sino que puso el tema de las franquicias en boca de todo el mundo. Eso coincide, además, con la primera edición de Expofranquicias en Caracas, en el año de 1999, evento que la Cámara apoyó desde el principio, y que contribuyó profundamente a expandir nuestro formato de negocios”.

Hoy en día, Expofranquicias, organizada anualmente por la revista *Dinero* y Confex Internacional Corporation de Venezuela bajo el auspicio de la Cámara Venezolana de Franquicias, es el evento de negocios más grande del país y una de las más importantes ferias de franquicia en Iberoamérica, con una presencia promedio de 70 empresas expositoras y 20 mil visitantes.

Hacia la cuarta etapa: depuración, racionalización y consolidación

Antes de explicar la siguiente etapa del desarrollo del mercado de franquicias en Venezuela, Alfonso Riera hace una pausa para reflexionar acerca del llamado *boom* del sector: “Ese período es muy interesante porque de alguna manera es lo que gusta a todo el sector económico: la masificación, la proliferación. Sin embargo, es una etapa de gran riesgo, porque hay una especie de choque de titanes entre una cantidad de inversionistas incautos, poco preparados en cuanto a franquicias se refiere, y que forman parte de esa apetencia masiva frente a empresarios que, en su mayoría hacen un trabajo muy serio, pero otros pueden aprovecharse de esa situación”.

“Si en esa época del *boom* lo que prevalecen son las malas experiencias sobre las buenas”, continua, “entonces ahí acaba la historia. No hay una cuarta etapa y caemos en una decadencia radical porque el sector se deprime. Afortunadamente, aquí nunca pasó nada de eso. Los malos ejemplos, las franquicias chatarra en ese período se mantuvieron en un nivel tolerable”.

De esta manera entramos de lleno en la cuarta etapa del esquema de Riera, cuyo inicio de alguna manera fue detonado por el paro petrolero de

finales de 2002 y las consiguientes condiciones políticas, sociales y económicas prevalecientes en 2003.

El consultor lo explica sin ambages: “Venezuela tuvo un año muy complejo en 2003, en el que todas las anomalías y lo negativo que arrojó el año a nivel económico, tuvo sus ‘bondades lamentables’. La bondad lamentable del año 2003 es que limpió radicalmente el mercado económico, lo limpió de agentes externos, de gérmenes económicos, y las franquicias obviamente también quedaron saneadas. ¿Por qué? Por el cierre de empresas que estaban de alguna manera ensayando en el mercado, muchas de las cuales pudieron haber llegado a buen término, pero muchas de ellas habrían fracasado y habrían seguido haciendo daño”.

La cuarta etapa, que Riera define como de “consolidación definitiva, se caracteriza en primer lugar porque el sector fue depurado de agentes no preparados. Al mismo tiempo, el venezolano, además de haber recibido durante cinco años información constante sobre franquicias, foros, talleres, conferencias, revistas, artículos de prensa, programas radiales, programas televisivos, declaraciones, libros, publicaciones especializadas, está mucho más preparado que el público de los años '95 y '96. Además tiene una

experiencia circundante muy interesante, gente cercana a la que le ha ido bien y otra a la que le ha ido mal habiendo montado franquicias”.

Como consecuencia de esto, “el venezolano, lejos de ser ingenuo y querer participar en una efervescencia sectorial, es sumamente capcioso. Y, si añadimos la dosis de crisis, suele hilar muy fino al momento de chequear el mercado. Esa capacitación del inversionista ha obligado a las empresas franquiciantes a profesionalizar su oferta. El franquiciante de hoy no le vende una franquicia a cualquiera. La única manera de vender franquicias es hacer ofertas profesionalmente diseñadas y económicamente viables. Eso es lo que está pidiendo el inversionista local hoy en día. Ya un nuevo concepto, joven e improvisado, no encuentra eco masivo en el mercado. Llegamos a lo que siempre quisimos llegar: al calificarse la demanda, inmediatamente la tendencia es a profesionalizarse la oferta”.

Oteando nuevos horizontes

Es precisamente en esta cuarta etapa, cuando ya las empresas franquiciantes locales han alcanzado un nivel de madurez y han cubierto buena parte de sus mercados objetivos, en la que se inicia la expansión internacional. “Ya tenemos cerca de siete u ocho años en los cuales las cadenas locales han podido crecer para una conquista moderada del

territorio venezolano. Por lo tanto, el próximo paso natural para el crecimiento sería cruzar la frontera”, señala el presidente de Front Consulting.

Sin embargo, el experto apunta que esto no es suficiente para explicar el fenómeno en Venezuela: “Tenemos otro particular, porque si se cuentan cuántas cadenas lograron tener esas dimensiones, de haber crecido lo suficiente en el territorio local como para pensar en la internacionalización, no llegamos a diez franquicias”.

- *¿Cuál es la explicación, entonces?*
- Para nadie es un secreto que la crisis económica que hemos vivido ha incentivado el ánimo exportador, tanto desde el punto de vista empresarial, con el deseo de hacer negocios afuera, como desde el punto de vista del inversionista que quiere diversificar su cartera territorial de inversiones. Este encuentro de estas dos partes ha sido muy interesante, porque quiere decir que si bien hay diez empresas ya preparadas para exportar formalmente su negocio internacionalmente, hay 50 franquicias venezolanas que, sin estar preparadas del todo, igualmente quieren exportar su negocio.

- *¿Cómo se ha canalizado, entonces, esta intención de internacionalización?*

- Esta crisis de alguna manera nos está abriendo los ojos, porque se pensaba que hacer negocios afuera era ir a España o a Florida. En este último caso, más allá de que fuera negocio era una cuestión social, de estatus. Ahora no, perder una opción o una oportunidad es un lujo que el venezolano no se puede dar muy a menudo. Estamos comenzando a descubrir territorios que siempre marginamos y que han resultado ser extraordinarios para la colocación de la franquicia venezolana y para negocios en general, como el Caribe, Centroamérica y Suramérica. Tuvimos muchísimo trabajo en 2003 y 2004 en la planificación de la exportación de la franquicia venezolana, pues pensábamos que el inversionista foráneo era fácil, que iba a ser muy fácil que el dominicano y el costarricense se dieran cuenta de la bondad de la franquicia venezolana. Allí volvimos a aprender del ensayo y del error. Resulta que no es tan fácil que ellos compren una franquicia venezolana. Cuando nuestras marcas cruzan la frontera, comienzan a competir con todas las franquicias del mundo. El dominicano analiza la oferta venezolana, pero también la española, la china, la italiana, la alemana, la inglesa y la estadounidense. Y por

más famosa que sea una marca en Venezuela, en el país de al lado ni siquiera la conocen.

- *¿Cómo han enfrentado los franquiciantes esta situación?*
- Ocurrieron dos particularidades: los venezolanos, a sabiendas de que era difícil vender una franquicia en el exterior, comenzaron a abrir tiendas propias para demostrarle al inversionista foráneo que el negocio funcionaba. Comenzó desde esas aperturas primarias a franquiciar el resto. El otro fenómeno que ocurrió es el encuentro entre franquiciantes que querían exportar y venezolanos que querían también invertir afuera, entonces comenzaron a venderse franquicias nuestras a venezolanos que querían colocar negocios afuera. Porque, además, para ese venezolano que quería invertir en otro país, ¿qué mejor que los negocios que él mismo había visto nacer, crecer y desarrollarse, y cuya bondad operativa conocía plenamente? No obstante, esta última es la menor opción, el venezolano tiene un carácter más gregario, no es tan fácil que nos vayamos, sobre todo desde el punto de vista empresarial. El 'aventurero' ocurre, pero a edades determinadas. Es más factible que el venezolano convenza a un amigo o familiar en otro país para montar juntos ese negocio. El

venezolano se queda y su socio está afuera. De modo que a ese dominicano o costarricense no sólo se le está vendiendo una franquicia venezolana, sino que está siendo convencido por un potencial socio.

Por último, Riera declara que según las estadísticas que manejan su firma y la Cámara Venezolana de Franquicias (de la cual es vicepresidente actualmente), existen cerca de 60 franquicias venezolanas que han iniciado formalmente programas de exportación, de las cuales cerca de 20 tienen al menos una tienda en otro país. “En alrededor de 80% de los casos de la colocación de franquicias venezolanas en el exterior, hay capital venezolano directo invertido”, culmina.

Fases del desarrollo del sector franquicias en Venezuela según Alfonso Riera	
1970 – 1980: Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> - Feria CCCT - Grupo Tropi - Otros
1980 – 1990: Llegada o inicio	<ul style="list-style-type: none"> - Fundación de Chip-a-Cookie - Llegada de McDonald's, Yogen Früz, Burger King (1ra etapa), otros
1990 – 2001: Boom o auge del concepto	<ul style="list-style-type: none"> - Llegada de Wendy's, Mail Boxes Etc., Papa John's, Burger King (2da etapa), otros - Fundación de Churromanía, Cinnarolls, otros - Creación Asociación Venezolana de Franquicias - Creación Profranquicias - 1ra edición de Expofranquicias (1999) - Inicios de franquicia como fuente periodística (revistas <i>Dinero</i>, <i>Producto</i>, <i>Gerente</i>, <i>Inversiones</i>; secciones especializadas en <i>El Nacional</i>, <i>Tal Cual</i>; especiales en Globovisión, Televen, CMT)
2002 – 2006: Depuración, consolidación y expansión internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Franquicias de bajo impacto (aparición y desaparición) - Desaparición de las marcas menos preparadas - Racionalización del mercado a dimensiones reales - Después de una breve reducción en los niveles de crecimiento en 2002 y 2003, la curva tiende a recuperarse pero más lentamente, en búsqueda de sostenibilidad

Capítulo 3

LOS INICIOS DE CHURROMANÍA

En marzo de 1997, el economista y administrador Ariel Acosta-Rubio, con experiencia en el negocio inmobiliario, hotelero, turístico y de la construcción, abrió las puertas del primer local de Churromanía en el centro comercial Plaza Mayor de Puerto La Cruz.

En medio de la recesión económica, propia de las postrimerías del último quinquenio de Caldera, pensó que poner a funcionar este negocio en un local de su propiedad podría ser una manera sensata de invertir y conseguir mayores beneficios. En sus propias palabras, el negocio comenzó motivado en un 50% por la necesidad y otro 50% por la oportunidad. La necesidad era la de crear un negocio propio que brindara prosperidad, acompañada por la oportunidad de abordar un nicho no explorado en el mercado local. “Creamos el rubro de los churros” afirma.

Tras esta afirmación está el razonamiento que expuso Acosta-Rubio en el Ciclo de Conferencias de Expofranquicias 2004, cuando explicó el proceso de ampliación de empresas de franquicias a través de una metáfora

muy práctica: un árbol. Este esquema, llamado por él “el árbol de las franquicias”, cuenta con ramas como tintorería, limpieza, farmacias, hamburguesas, café, postres, mensajería y servicios de oficina; entre otras. En sus propias palabras, lo que Churromanía hizo fue incluir en el árbol la rama de los churros, de la que a su vez en un futuro podrían surgir nuevas ramas.

Pero volviendo a los inicios, en el primer trimestre de 1997, con el apoyo de su esposa, la arquitecta María Alejandra Bravo, y su cuñado, Miguel Bravo, se dio punto de partida a la empresa. Tras el registro de la compañía, el 4 de febrero del mencionado año, la primera tienda abrió sus puertas al mes y la segunda a los dos meses, casi sin recursos. Acosta-Rubio apremió a Miguel Bravo para realizar las gestiones que conducirían a abrir la segunda tienda y este le increpó: “¡Ariel, ¿con qué dinero?!”. La respuesta fue contundente: “Eso lo veremos después. Hay que abrir la siguiente”.

Ya desde las primeras experiencias a raíz de la apertura, llevadas a cabo con gran esfuerzo, los fundadores comenzaron a evaluar el modelo de franquicia para impulsar la expansión de Churromanía y garantizar su éxito. La franquicia serviría para “multiplicar el éxito”, según refiere Acosta-Rubio,

tanto para conseguir la meta a corto plazo de abrir tiendas por toda Venezuela y la aspiración a largo plazo de conseguir la expansión internacional. El germen de la internacionalización siempre estuvo presente, debido a que, en sus propias palabras, desde el principio se concentraron en crear “una marca global y no un negocio parroquial”, aunque al principio contaran con mercado local limitado. Con el tiempo, lograrían abrir más de 70 tiendas en 11 países a lo largo de nueve años de crecimiento global.

Pronto comenzaron a abrir sus puertas las tiendas Churromanía en el resto del país. Guacara y Puerto Ordaz siguieron en breve a la de Puerto La Cruz. Asimismo, la primera franquicia otorgada por Churromanía permitió la apertura de su tienda en Maturín, estado Monagas, en abril de 1998, poco más de un año después de la apertura de la primera tienda propia.

Al poco tiempo, el reconocido periodista y locutor Eli Bravo, hermano de María Alejandra y Miguel, se sumaría al proyecto como imagen comercial de la marca. Aún hoy en día él es la voz oficial de Churromanía y la cara de la marca en afiches, vallas, pendones y otros formatos publicitarios.

Más adelante vino el inicio de la expansión internacional con la incursión en los mercados brasileño, estadounidense y español. Mientras

tanto, en Venezuela, Churromanía continuaba operando con gran ímpetu y conquistando espacios de forma progresiva. La marca al principio tuvo sus obstáculos para llegar al *mainstream* de locales de comida rápida en la capital.

Es curioso el caso de Sambil Caracas, centro comercial cuya gerencia era inicialmente reacia al ingreso de esta franquicia para entonces desconocida. Hoy en día, siete años después, Churromanía es una de las marcas que cuentan con dos establecimientos exitosos en este emblemático *mall*.

De igual manera, otro indicador interesante del éxito logrado por Churromanía a escala nacional es su presencia en el parque nacional Los Roques. La Autoridad Única del archipiélago es en extremo celosa de los establecimientos comerciales con permiso para funcionar. Actualmente la única franquicia operativa en este territorio insular es Churromanía, por ser considerada “patrimonio nacional”, como lo refirió el vicepresidente de Profranquicias, Edgar Monserratt, en sus palabras de apertura a una charla sobre Churromanía, realizada en el Ciclo de Conferencias de Expofranquicias 2004 (La misma en la que Ariel Acosta-Rubio presentara el concepto del árbol de franquicias y su nueva rama, la de los churros).

Con el paso del tiempo, el balance de tiendas de Churromanía en el país se invertiría entre oriente y occidente. Aunque al principio contó con más puntos en la zona oriental, hoy en día el mayor peso está en la más desarrollada región occidental de Venezuela.

La red de establecimientos cuenta con 19 tiendas en Caracas; Maracay y Valencia cuentan con tres tiendas cada una; dos tiendas en Guarenas, Mérida y Valera; y, finalmente, una tienda en El Tigrito, Cumaná, Los Roques, Maracaibo, San Cristóbal, Maturín y la originaria de Puerto la Cruz.

Las próximas aperturas programadas totalizarían las primeras 20 tiendas en la capital venezolana, con la inauguración del punto en La Lagunita Mall. También se incrementaría a dos el número de locales en San Cristóbal, con la inauguración de la tienda en el Sambil de la ciudad tachirense, centro de compras que actualmente proyecta la constructora del mismo nombre. Santa Teresa del Tuy es otra localidad que próximamente verá la inauguración de su primer Churromanía.

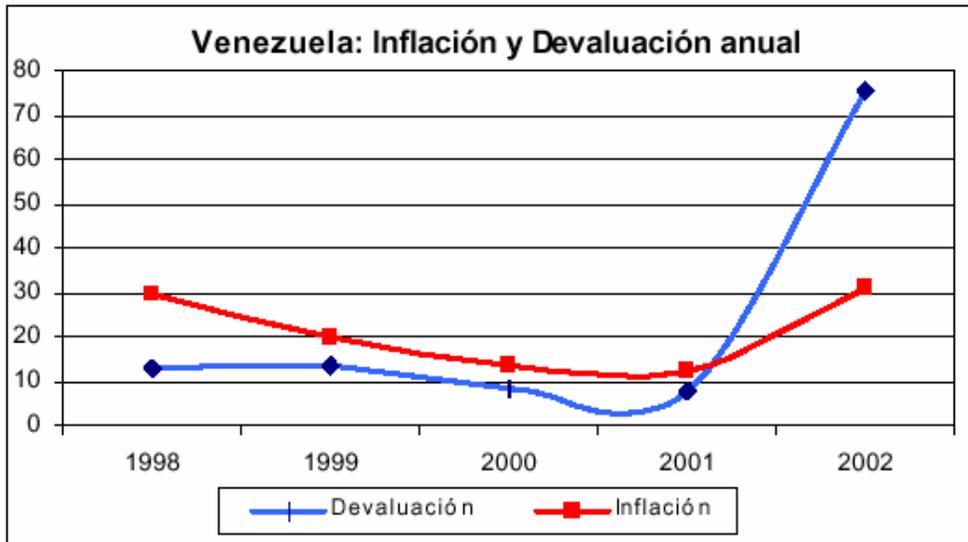
De esta manera, la corporación se adentra en el siglo XXI con la primera parte de sus metas cumplidas, después de lograr una exitosa

internacionalización, con una presencia firme en algunos de los mercados más competitivos y contando con las perspectivas de crecer más, siempre bajo el formato de franquicia.

Capítulo 4

ENTORNO ECONÓMICO

A lo largo de los años en que Churromanía ha desarrollado su red de establecimientos, la economía nacional ha experimentado severos altibajos que han afectado profundamente la actividad empresarial. Cuando abrió la primera tienda Churromanía en 1997 el dólar se cotizaba en alrededor de 500 bolívares, en una economía caracterizada por un PIB que cerró en 6,6% encaminado hacia la desaceleración (1,2% de aumento al cierre del 98) y una inflación de 37,6 % (ya había alcanzado un escandaloso 103,2% el año anterior), según cifras del Banco Central de Venezuela.



Resultados 2002. Principales indicadores económicos en los países de la Comunidad Andina, Mercosur y Chile.

En otras palabras, Churromanía nace en 1997, en medio de una economía contraída y con escasas perspectivas de recuperación. Cuatro años después, en el 2001, en medio de la controvertida administración Chávez, el sector de franquicias había acumulado un 25% de crecimiento interanual hasta alcanzar un volumen de negocios equivalente a 1% del PIB, de acuerdo con la Cámara Venezolana de Franquicias, Profranquicias.

Sin embargo, de manera paralela miles de empresas desaparecieron, debido a la tensión política y los sobresaltos económicos. Este panorama dio un vuelco a partir de abril de 2002, cuando la confrontación Gobierno-oposición llegó a su clímax en medio de multitudinarias protestas y manifestaciones populares. A mediados de 2003 las empresas habían decaído notablemente en sus ventas, y al cierre del año decenas de franquicias habían desaparecido.

Mientras todo esto ocurría, Churromanía siguió abriendo locales dentro y fuera de Venezuela, estudió nuevos mercados y dio pasos clave en su internacionalización. Ni siquiera los dos meses de paro nacional de finales de 2002 y principios de 2003 pudieron detener su crecimiento. Desde ese momento, los gerentes de la empresa decidieron continuar con una estructura similar, con operaciones sustentadas por su presencia

internacional, para enfrentar lo que pudiera ocurrir en el futuro. Esto gracias a la estabilidad con la que contó la corporación, a diferencia de otras franquicias que no consiguieron superar aquellos difíciles días.

El panorama hoy

Después de 2005 –año caracterizado por una expansión de la economía– Venezuela continúa pasando por un momento de bonanza, sostenida principalmente por los altos precios del petróleo, que han mantenido su tendencia alcista en 2006. La cesta petrolera de la OPEP cerró el año pasado con un precio promedio de 49,94 dólares por barril, mientras que el West Texas Intermediate, uno de los principales indicadores internacionales, mostró un valor de 55,34 dólares (www.opec.org). A mediados de abril, este último indicador marcó un record histórico de 71,62 dólares. Tales precios benefician a la economía venezolana, por tratarse del quinto exportador mundial de crudo.

Las reservas internacionales superaban 30 mil millones de dólares al concluir 2005, el desempleo cerró en descenso para situarse en 8,9% de la población activa –lo cual implica una masa de desempleados de alrededor de un millón 70 mil personas–, la inflación se desaceleró para ubicarse en 13,51%, mientras que el crecimiento anual del PIB totalizó 9,3%. Las cifras

preliminares del primer trimestre de 2006 muestran que todos estos índices tienden a mantenerse.

Por otra parte, a mediados del mes de abril la tasa de interés activa está en 14,55% y la pasiva en 10,07%, al promediar las cifras de los seis principales bancos del mercado, según el Banco Central de Venezuela.

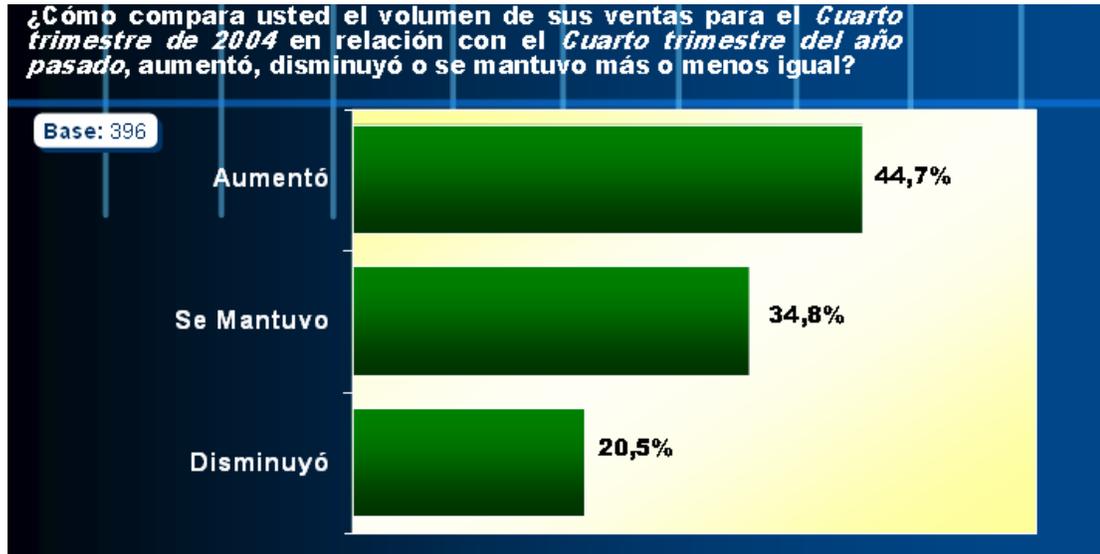
	May 2005	Jun 2005	Jul 2005	Ago 2005	Sep 2005	Oct 2005	Nov 2005	Dic 2005
	26,407,151	26,448,050	26,486,820	26,524,319	26,562,642	26,667,945	26,704,514	26,725,184
	17,989,515	18,025,870	18,119,079	18,155,172	18,191,910	18,273,830	18,309,331	18,328,211
	11,625,798	11,762,623	11,996,644	12,145,113	12,095,365	12,260,489	12,002,782	11,991,813
	64.6	65.3	66.2	66.9	66.5	67.1	65.6	65.4
	10,162,349	10,375,129	10,487,166	10,676,415	10,699,625	10,861,812	10,689,090	10,920,509
	87.4	88.2	87.4	87.9	88.5	88.6	89.1	91.1
	1,463,449	1,387,494	1,509,478	1,468,698	1,395,740	1,398,677	1,313,692	1,071,304
	12.6	11.8	12.6	12.1	11.5	11.4	10.9	8.9
	1,349,653	1,270,406	1,356,217	1,320,332	1,253,501	1,284,732	1,212,382	975,523
	11.6	10.8	11.3	10.9	10.4	10.5	10.1	8.1

Cuadro "Indicadores globales de la fuerza de trabajo" Año 2005. <http://www.ine.gov.ve>
<http://www.ine.gov.ve/hogares/SeleccionHogares.asp>

Todo lo anterior constituye un panorama favorable para la actividad empresarial, teóricamente y apartando la fría matemática de la diatriba

política de nuestro día a día. Este escenario puede perfilarse más exactamente al tomar en cuenta que han transcurrido más de tres años de control de cambios sin perspectivas de liberar la venta de divisas extranjeras, lo que favorece la acumulación de reservas internacionales.

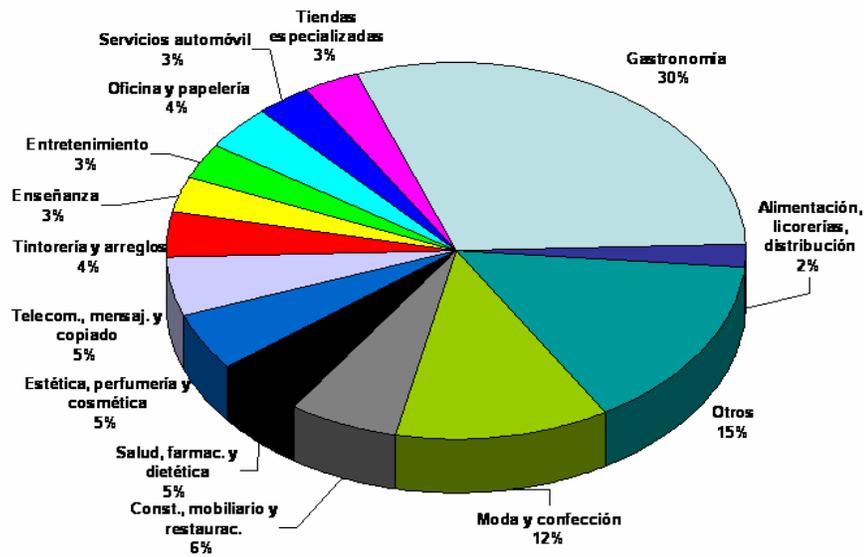
Sin embargo, los indicadores apenas empiezan a recuperarse luego de los notables descensos mostrados entre 2002 y 2003, como resultado del enrarecido ambiente político que se manifestó en esos dos años y que generó una de las mayores crisis contemporáneas de la nación. Para mencionar un ejemplo, en el caso específico del sector comercial, las ventas experimentaron un descenso de 45% en 2002 y de 35% en 2003, para, posteriormente, recuperarse notoriamente con un aumento de 44,7% el cierre del 2004, regresando paulatinamente a los niveles de actividad previos a 2002. (Cifras del Consejo Nacional del Comercio y los Servicios, Consecomercio)



Encuesta de coyuntura Consecomercio 4to trimestre 2004 – (publicada en marzo de 2005)
<http://www.consecomercio.org.ve>

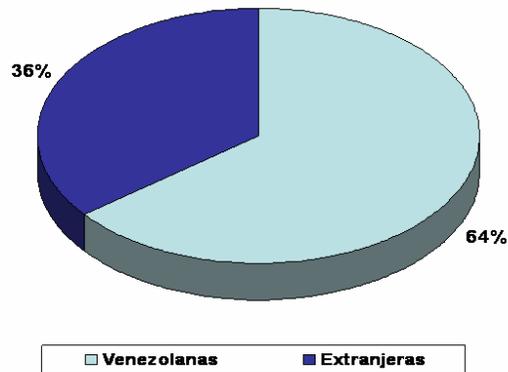
¿Cómo le fue a las franquicias?

Dentro del comercio, las franquicias, que no son un sector de la economía en sí mismas, sino un modelo de expansión utilizado por empresas de diversos rubros, mantuvieron un comportamiento similar. Desde 1998 hasta 2001 habían registrado un crecimiento sostenido de 25% interanual en el número de establecimientos operativos o puntos de venta, de acuerdo con la Cámara Venezolana de Franquicias. En 2002 esa cifra se redujo a 11%, en 2003 el crecimiento fue de 6%, en 2004 se recuperó a 14% y en 2005 se ubicó en 15%.



Distribución de franquicias en Venezuela por rubro (Fuente: Profranquicias – Front Consulting 2006)

Aunque el comportamiento con respecto a apertura de nuevos locales se mantuvo relativamente saludable, la recesión económica afectó el desempeño en las ventas. Algunas marcas llegaron a experimentar un descenso en la facturación de hasta 40% en 2002 y 30% en 2003. Ante esta situación, que afecta más duramente a las empresas venezolanas que no cuentan con el apoyo de una casa matriz extranjera, éstas se han visto en la obligación de tomar medidas que les permitan sobrevivir a la crisis.



Distribución de empresas de franquicias según país de origen - 332 marcas en Venezuela (Fuente: Profranquicias – Front Consulting 2006)

Franquicias como Cinnarolls, Churromanía, Quick-Press, Juan Chichero y Yamato Sushi Bar, entre otras, han visto en la expansión internacional una vía de escape. Y es que el modelo de franquicias se presta muy bien para esta solución, pues permite el crecimiento con la inversión de terceros.

En el próximo capítulo entraremos de lleno en los procedimientos, retos y consecuencias que enfrentó Churromanía para concretar su internacionalización y veremos los casos de otras franquicias venezolanas que tomaron el mismo camino.

PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS DEL SECTOR

Empresas franquiciantes: 332.

Tiendas o unidades franquiciadas: 6.755.

Porcentaje del PIB: 2,2% del PIB total circula a través del sistema de franquicias (4,6% si se toma en cuenta sólo el PIB no petrolero).

Empleos: directos, 66 mil; indirectos, 145 mil.

Crecimiento promedio anual:

- 25% interanual entre 1998 y 2001
- 2002: 11%
- 2003: 6%
- 2004: 14%
- 2005: 15%

* Estos números ubican a Venezuela como el tercer mercado de franquicias de Latinoamérica, sólo superado por Brasil y México.

* El crecimiento promedio anual se refiere al número de tiendas o unidades franquiciadas.

Porcentaje del total de empresas franquiciantes que abarca el rubro de gastronomía: 30% (98 empresas franquiciantes).

Porcentaje del total de establecimientos que abarca el rubro de gastronomía: 17% (1.158 establecimientos).

- De las 98 empresas franquiciantes de gastronomía, 46% son de comida rápida (45 empresas franquiciantes).
- De los 1.158 establecimientos del rubro de gastronomía, 54% son de comida rápida (620 establecimientos).
- El rubro de comida genera 8.802 empleos directos, de los cuales 5.303 son específicamente de comida rápida.
- Se estima que el sector de gastronomía tiene ventas mensuales de Bs. 43.553 millones, de los cuales Bs. 30.521 millones son generados por el subsector de comida rápida.
- Se estima que cada establecimiento del subsector de comida rápida registra ventas mensuales promedio de Bs. 49 millones de bolívares.

Fuente: Cámara Venezolana de Franquicias, Profranquicias – Front Consulting 2006

Capítulo 5

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE CHURROMANÍA

Ya se explicó en una sección anterior que la expansión internacional forma parte del desarrollo natural de las empresas de franquicia. Asimismo, se pudo observar como en el caso específico de Venezuela, el entorno político y económico introdujo factores que contribuyeron a adelantar ese proceso entre los empresarios locales del sector.

José De Martín, presidente de la franquicia venezolana de tintorerías Quick-Press, que inició su proceso de internacionalización en 2002 y hoy cuenta con ocho tiendas repartidas entre España y Estados Unidos, arroja luces sobre el objetivo fundamental que persigue una empresa franquiciante al iniciar la expansión a mercados foráneos:

- *¿Qué lleva a Quick-Press a considerar la expansión internacional, cuáles fueron las razones tanto del entorno como del objetivo estratégico que ustedes visualizaron que se podía cumplir con la expansión internacional?*

- La razón es simplemente la expansión, la expansión en sí misma. Venezuela es un mercado muy pequeño y la franquicia tiene un secreto, que es la economía de escala. La gente que trabaja con franquicias siempre habla de la economía de escala como uno de los paradigmas. ¿Qué significa eso? Pues que hace falta un mercado de determinado tamaño. Si soy un concepto nacido en EE UU, quizás no necesito irme al exterior, o a lo mejor sí, porque el mercado es lo suficientemente importante como para alimentarme. Pero definitivamente, para una empresa que quiera crecer, el mercado venezolano es muy pequeño. Nosotros nos hemos ido al exterior para crecer, sin más. Punto.

Paralelamente, otra franquicia venezolana emblemática, Juan Chichero, comenzó en el mismo año 2002 su proceso de internacionalización, con el inicio de operaciones en el estado de Florida, EE UU. Posteriormente ingresaron en el mercado español (Tenerife, Islas Canarias) y en el ecuatoriano (Quito). Hoy poseen alrededor de 130 puntos de venta en esos tres países.

“Como reputación y nombre para Juan Chichero”, expresa su director, Alberto Martini, “estar en esos países nos convierte en una marca con

proyección internacional y hace nuestro producto exportable. Para planes a mediano plazo que tenemos, como empacar el producto y venderlo de manera independiente en supermercados, eso es de suma importancia porque ya no sólo tenemos presencia en Venezuela sino en otros tres países. De modo que la apertura en otros mercados nos hace mucho más rentables, mucho más grandes y con más obligaciones, más responsabilidades”.

Estos dos ejemplos sirven para ilustrar mejor el significado que tiene el proceso de internacionalización para las empresas de franquicia en el caso venezolano.

Visión de futuro

En Churromanía la intención de expansión internacional apareció desde muy temprano. De hecho, nació de manera paralela a la idea de franquiciar, y como su consecuencia directa, tal como cuenta Acosta-Rubio: “Una vez que nos dimos cuenta del éxito de Churromanía, a apenas un mes de abrir la primera tienda, decidimos buscar el método más adecuado para multiplicar ese éxito. La solución la encontramos en el sistema de franquicias, el cual, si es bien aplicado, con una buena infraestructura, te permite crecer. A partir de ese punto, establecimos dos objetivos: uno a corto plazo, abrir

tiendas en toda Venezuela; y otro a largo plazo, abrir en otros países del mundo”.

El presidente de la corporación expresa que ese planteamiento inicial estuvo motivado por la necesidad y la oportunidad a partes iguales. “Desde ese momento percibimos que teníamos en nuestras manos una marca potencialmente global, no un negocio parroquial, lo cual nos hizo ver que el mercado local era limitado. Entonces, sobre la base de que Churromanía era una marca única en su estilo –pues creamos el rubro de los churros dentro de la franquicia–, nuestro objetivo fue y es conquistar nuevos mercados. Gracias a esta visión hoy somos la marca líder en el mundo en nuestra área”, declara.

Los primeros pasos

Normalmente, una vez tomada la decisión de salir de las fronteras nacionales, el primer paso que debe tomar una empresa de franquicias es buscar el apoyo de terceros cuya experiencia pueda servir de guía, bien sea consultores o asesores del área, u otros franquiciantes y empresarios que hayan experimentado con la expansión internacional.

Sin embargo, aunque 1998 comenzaba el *boom* de este rubro de negocios en Venezuela, había muy poca experiencia en exportación de franquicias fuera del país. Además de eso, la naciente corporación Churromanía tampoco contaba con los recursos financieros para pagar honorarios de terceros.

“No teníamos dinero para todo eso”, señala Acosta-Rubio, “todo lo hemos tenido que trabajar desde adentro con nuestro mayor recurso: nuestra gente. Sólo en casos muy puntuales hemos usado *outsourcing*”. El franquiciante indica además que este primer obstáculo fue superado a fuerza de mucho trabajo y sacrificio: “Estábamos absolutamente comprometidos con el objetivo y trabajamos al cien por ciento para conseguirlo. Ese es el primer paso que dimos y es, de hecho, el primer paso que hay que dar para emprender cualquier negocio. En otras palabras, la suerte se la busca uno mismo con un 90% de trabajo y un 10% de pensamiento”.

Sin embargo, lo anterior no significa en modo alguno que no hubo necesidad de gastar recursos en la internacionalización. Muy por el contrario, debieron invertir primeramente en documentarse y prepararse muy bien para emprender el proceso. Josías Senior, ex presidente de Chip-a-Cookie – franquicia venezolana que tiene una tienda en Ecuador desde hace varios

años–, lo expresa de manera muy clara: “Para salir al exterior hay que meterse la mano en el bolsillo, hay que estar dispuesto a gastar dinero. El solo hecho de viajar y planificar reuniones con empresarios y autoridades en cualquiera de los países donde pretendes entrar, implica la necesidad de pagar los pasajes, el hospedaje y los gastos de representación”.

Una vez tomada la decisión, Acosta-Rubio y su equipo, dispuestos a meterse las manos el bolsillo, debieron decidir cuál sería el primer mercado objetivo. En su caso, y fieles a esa visión agresiva de negocios que ya empezaban a mostrar –y que llegaría a convertirse en uno de los elementos más resaltantes de la empresa–, escogieron el mercado estadounidense.

“Pensamos que arrancar por el país más desarrollado, el mercado más competido del mundo, nos daría más experiencia y más valor agregado. Y no nos equivocamos”, acota el ejecutivo, quien luego amplía, “decidimos entonces arrancar por Estados Unidos y España, para luego atacar Centro y Suramérica en una segunda etapa. Nuestros próximos pasos serán ir a México y al continente asiático”.

Esta visión fue compartida unos años más tarde por Quick-Press, quienes también escogieron los mercados estadounidense y español para

iniciar operaciones internacionales. “Elegimos pelear en los mercados más duros, probar nuestro concepto venezolano en los mercados del primer mundo, por esta razón: si el concepto es capaz de resistir en Madrid, sin ninguna duda va a tener éxito en Bogotá o en Buenos Aires o en Ciudad de México. Si el concepto tiene éxito en Nueva York o en San Francisco, indudablemente va a tener éxito en Panamá o en Lima o en Santiago”, expresa José De Martín.

El presidente de Quick-Press complementa con lo siguiente: “¿Por qué Europa y los Estados Unidos? ¿Es porque queremos competir en esos mercados específicamente? No. Pero son los mercados más difíciles. Si tenemos éxito en Madrid, en Nueva York y en Berlín, vamos a tener éxito en cualquier ciudad del mundo. Esos países tienen algo peculiar y es que hay muchas cosas hechas y hay que ser excelente para establecerse y permanecer. Hemos probado nuestro éxito en Venezuela y no aspiramos a ser líderes en España o en EE UU, en Italia o en Francia, pero queremos competir en igualdad de condiciones con la mejor gente de allí, con el objeto de demostrar que en Venezuela se pueden hacer productos exportables de calidad”.

La arquitectura legal

Después de estudiar los posibles países de destino y la factibilidad de la expansión, el siguiente paso es revisar el marco legal del país –o países– de destino, con la finalidad de establecer lo que De Martín llama la “arquitectura legal”, es decir, todo el papeleo necesario para el ingreso formal de una franquicia en un nuevo mercado.

Ello implica la cobertura de varias áreas intrínsecas a la entrada de cualquier empresa a un país (constitución legal de la misma, registro de marcas, permisos legales) así como la revisión y adaptación a las legislaciones vigentes en distintas materias: industrial, comercial, laboral, tributaria, de competencia y en materia de franquicias –en aquellos países donde haya leyes específicas que regulen este formato de negocios–, entre otras.

El presidente de Quick-Press es enfático al señalar que su denominación de “arquitectura legal” no es casual ni meramente nominal, sino que implica realmente establecer bases sólidas desde el punto de vista de la legislación del país de destino, sobre las cuales se construirá una marca fuerte y con posibilidades de éxito. Si las bases no son sólidas, la empresa correrá el riesgo de desmoronarse ante cualquier situación

imprevista, sea un accidente, un error por parte de la gerencia o un ataque deliberado de la competencia.

Luego De Martín especifica: “Lo primero que hay que hacer es asegurarse de tener la autorización para franquiciar, otorgada en Estados Unidos por la Federal Trade Commission (Comisión Federal de Comercio) y en Europa por las autoridades de la Comunidad, para lo cual hay que cumplir con una serie de requisitos. La arquitectura legal conlleva también el registro de marcas a escala mundial. Yo tengo una marca que debo proteger, para lo cual debo registrarla. Todo esto implica una serie de actividades que tienen como marco el derecho de propiedad intelectual, que constituye la base más importante del edificio, la fundación de ese edificio”.

En Churromanía, por su parte, Acosta-Rubio decidió desde muy temprano registrar la marca en Estados Unidos, Brasil y España. Esta última nación, además, les ofreció la posibilidad de obtener, en una sola gestión, el registro para toda la Unión Europea, oportunidad que no desaprovecharon en la corporación. “Esto lo hicimos con la intención de evitar problemas con la piratería de marca al momento de abrir nuestras tiendas”, explica el presidente de la corporación, quien recuerda una vez más que la intención exportadora estaba presente en la empresa desde sus inicios.

De Martín ofrece el complemento perfecto a esta idea: “Cuando uno cree en el crecimiento de su marca, tiene que construir desde hoy los próximos 20 años. Es decir, el futuro lo construyes hoy. Yo no puedo esperar a que la marca sea famosa para registrarla en Chile, porque seguramente el día que la vaya a registrar, ya alguien lo habrá hecho”.

Además de la preparación intrínseca a la introducción de una empresa en cualquier país extranjero, la exportación de una franquicia a mercados como el de Estados Unidos, España o Brasil implica la adaptación a las legislaciones específicas que en materia de franquicias existen en esas tres naciones.

Uno de los elementos comunes dentro de esas leyes es la necesidad de crear un documento conocido como la Circular de Oferta de Franquicia (COF), un *dossier* que debe contener información detallada de la corporación, sus accionistas, sus balances financieros y las proyecciones estimadas del negocio con su respectiva justificación, entre otras cosas. Este documento es de especial importancia, pues representa el prospecto que se le ha de entregar a los potenciales franquiciados para que puedan tomar la decisión de adquirir la franquicia o no, sobre bases objetivas.

Acosta-Rubio comenta que, si bien la adaptación a este tipo de regulaciones y la correspondiente elaboración de documentos conexos puede resultar costoso y engorroso, al final representa una ventaja pues, una vez hecha la tarea en los mercados más exigentes del mundo, el objetivo de entrar en cualquier otro país se hace más fácil gracias a la experiencia vivida. La COF, por ejemplo, una vez creada para Estados Unidos, necesita sólo de cambios de forma para adaptarla a las regulaciones de los otros países que la exigen.

De manera paralela al estudio de las legislaciones del país de destino, la empresa con intenciones de exportar su concepto debe decidir cuál será la figura que utilizará para ingresar a los nuevos mercados. Dentro del negocio de franquicias existen tres posibilidades básicas: la inversión directa, la asociación con un inversionista local o el establecimiento de una franquicia maestra (donde se le cede a un tercero el control de la franquicia sobre un territorio limitado bajo condiciones específicas).

Acosta-Rubio indica que esta decisión depende de varios elementos, como la disponibilidad de recursos, las características del mercado en cuestión y el nivel de control que se desee tener, entre otros, que pueden hacer más o menos conveniente la necesidad de un socio local que aporte

capital o, más importante aún, un conocimiento intrínseco del mercado al que se quiere ingresar. “En nuestro caso”, explica, “en Estados Unidos la corporación es la master, es decir, nosotros tenemos el control directo, con tiendas propias y tiendas franquiciadas. En Brasil, en cambio, es una franquicia maestra”.

Con respecto a la experiencia de Quick-Press, que tanto en EE UU como en Europa conformaron corporaciones con mayoría accionaria en manos de la casa matriz venezolana, De Martín hace el siguiente análisis: “Entrar a través de un franquiciado maestro representaba para nosotros una situación de debilidad importante, porque éste habría sido el puente con futuros franquiciados, lo que nos hubiera hecho responsables del franquiciado maestro. A lo mejor resulta excelente, o quizás no se ajusta a nuestros estándares de calidad. En Europa y Estados Unidos preferimos hacerlo nosotros directamente. En otros países lo haremos a través de franquiciados maestros”.

Otro aspecto importante del inicio del proyecto de internacionalización es el correspondiente estudio de mercado. El director de Juan Chichero es quien mejor resume esta tarea: “Cuando deseamos abrir en un nuevo país, vamos directamente a la ciudad que nos interesa, pasamos unos días allí,

con el franquiciado maestro o nuestros socios locales. Establecemos así un estudio preliminar de la zona, sus costumbres, del mercado en general. Siempre buscamos la influencia latina, los sitios a donde van los venezolanos, que ya conocen nuestros productos”.

La importancia de este estudio de mercado preliminar radica en que no sólo aplica con respecto a la introducción de la marca en sí, sino en la búsqueda de potenciales socios tanto para la creación de la empresa matriz (bajo cualesquiera de las figuras antes descritas) como para el reclutamientos de futuros franquiciados y la toma de decisiones en cuanto a estrategias de mercadeo de la marca y sus productos.

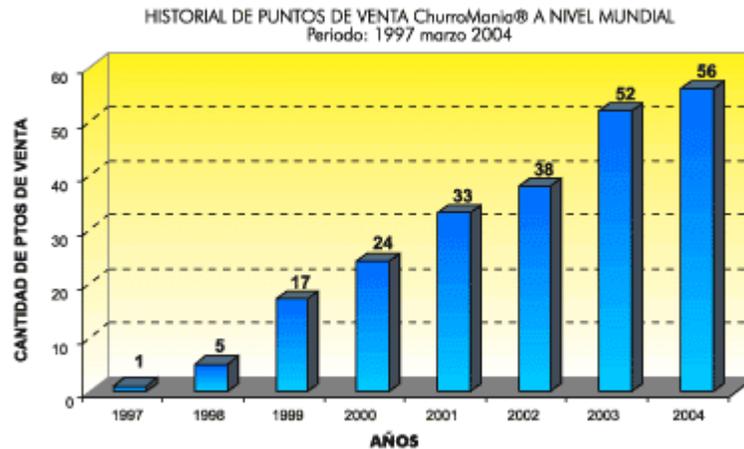
Churros venezolanos para todo el mundo

Las fases del proyecto de expansión de Churromanía contemplaban acceder primero a Estados Unidos, luego a Europa a través de España, más adelante Centro y Suramérica (Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador y Puerto Rico) y, posteriormente, México y Asia.

En coincidencia con su colega de Quick-Press, Acosta-Rubio refiere que se eligió el mercado estadounidense como primer paso para la expansión porque, al tratarse del país “más competido”, brindaría más

experiencia y valor agregado a la corporación. “No nos equivocamos”, sentencia el fundador de la cadena.

Luego vendrían las tiendas de Brasil (8 de septiembre de 2001 en Sao Paulo) y España (marzo de 2002 en Islas Canarias). La entrada a estos países permitió, en efecto, probar suerte en mercados relativamente difíciles antes de tratar de abarcar los menos complejos. En la actualidad la franquicia opera en 11 países: Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, España, Estados Unidos, Honduras, Panamá, Puerto Rico, El Salvador y Venezuela.



Fuente: www.churromania.com – Abril 2006

Una vez montado en el proyecto de la expansión internacional, el equipo gerencial de Churromanía se encontró con las primeras dificultades: mercados muy distintos y con una competencia muy agresiva. Ante esta realidad, según revela su presidente, asumieron la actitud de pensar globalmente y actuar localmente, es decir, reaccionar adaptándose a cada mercado sin perder la visión general del negocio. Para ello se comprometieron a “reevaluar constantemente y ajustarse según las experiencias”, según señala Acosta-Rubio. Las diferencias fundamentales en los diversos mercados en los que han incursionado radican en los temas de cultura, costumbres y precios.

El caso de España es un claro ejemplo de estas diferencias entre los diversos mercados. Al abrir la tienda de Madrid se presentó el reto de compensar la estacionalidad. “En el verano la gente no come churros con chocolate, por lo que tuvimos que adaptarnos y hacer cambios en el menú, además de colocar las tiendas en donde hubiera una alta concentración de turistas”, sostiene Acosta-Rubio.

De igual manera, los formatos de tiendas para centros comerciales y de establecimientos de calle debieron alternarse de acuerdo con los requerimientos de cada país. En España, por ejemplo, las preferencias del

consumidor se inclinan por los establecimientos a pie de calle o bulevares más que por las tiendas en los grandes *malls*. En Miami es exactamente el caso contrario, y en Venezuela, por ejemplo, se alternan.

Consultado en referencia a las diferencias entre lo inicialmente proyectado por la corporación y la aplicación real del proyecto, Acosta-Rubio no titubea al señalar que “la mayor diferencia está en el número de tiendas. Proyectamos más de las que tenemos. Sin embargo, esto se debe a que después de comenzar el proceso decidimos que era mejor desde el punto de vista estratégico, de expansión de la marca, tener menos tiendas pero abrir en más países”.

Para el presidente de Churromanía, los mayores obstáculos conseguidos por su empresa en el proceso de expansión se resumen simplemente en “falta de dinero y experiencia”. Desde Quick-Press, De Martín profundiza: “Nosotros tenemos muchísimas dificultades, obviamente la competencia es durísima y hay una serie de razones, económicas sobre todo, que nos hacen más difícil competir en esos mercados. Competir con empresas españolas, por ejemplo, que reciben una cantidad de subsidios extraordinarios y nosotros no, nosotros tenemos dificultades incluso para conseguir incluso un cauce económico de implantación adecuado. No hay un

mecanismo en el país que apoye la implantación en el exterior de las empresas venezolanas de franquicias”.

La mayor recompensa: solidez y versatilidad

A pesar de las dificultades conseguidas en el camino a la internacionalización, el proceso ciertamente le ha aportado fortalezas a Churromanía. Tal como explica Acosta-Rubio, facturar en diferentes divisas (bolívares, euros, dólares pesos y reales, entre otras) le sumó un factor de versatilidad y sostenibilidad para mantener el equilibrio más allá de las fluctuaciones propias del mercado venezolano.

- *¿Ha habido complementación en las operaciones de la corporación con la introducción de nuevos mercados?*

- En efecto, sobre todo en las materias primas que desarrollamos y distribuimos a nuestras tiendas. También se nos ha abierto el panorama con respecto al desarrollo de nuevos productos, así como en relación con el estudio y entendimiento de conductas del mercado. Un ejemplo muy claro de ello fue la manera en que pudimos superar las crisis de materias primas que surgió después del paro petrolero de 2002 y el establecimiento del control de cambio en 2003.

– *¿Qué ventajas ha traído a la corporación la expansión internacional?*

– Básicamente, hay un mejor equilibrio en los ingresos, mejor cobertura y disponibilidad de productos, gracias a que fabricamos en varios países. Y desde el punto de vista de imagen y relaciones públicas, tenemos cobertura mundial.

La producción, almacenamiento y distribución de materia prima de Churromanía está repartida hoy en día en varios países donde la corporación tiene presencia. La harina se produce Venezuela y Estados Unidos (con centros secundarios de fabricación de harina en Brasil y España), el arequipe se produce en Perú y el chocolate es 100% venezolano.

– *¿Qué cambios han debido hacerse a la estructura de la empresa a raíz de las operaciones de alcance internacional?*

– Las operaciones en esta escala nos han impuesto la necesidad de conseguir mayor cantidad de personal, especialmente gerentes, y con un mejor nivel de preparación profesional.

- *¿Cómo ha variado la operación y desempeño de la empresa desde que comenzó la expansión internacional?*

- Ahora aprovechamos nuestra casa matriz en Venezuela mejor que antes, pues aquí tenemos mejores costos operativos. Eso nos hace más competitivos.

- *¿Qué aprendizajes ha obtenido la gerencia de corporación de todo este proceso?*

- Son muchos los aprendizajes, pero considero que el más importante es saber cuándo girar el rumbo de la empresa, a no tenerle miedo al cambio.

Acosta-Rubio explica también que la marca ha ganado prestigio en Estados Unidos y está en el grupo de las empresas de origen latino que son tomadas como ejemplo en casos de negocios. Sus ingresos avalan esta percepción: la facturación total anual para 2004 fue de seis millones de dólares, 80% de los cuales provino de la operación en Venezuela.

Por su parte, el director de Juan Chichero coincide con Acosta-Rubio en algunas de las ventajas aportadas por el proceso de expansión hacia el exterior: “La empresa quizás no es más rentable en este momento, pero sí es más sólida, y en el largo plazo será más rentable, cuando nuestras operaciones en otros países alcancen su *break-even* y empiecen a obtener ganancias, para nosotros cobrar las regalías”.

“En cuanto a la reputación de Juan Chichero”, continúa, “estar en otros países nos hace globales, nos hace una marca con proyección internacional y convierte en exportable nuestro producto. Para planes a mediano plazo que tenemos, como venderlo empacado, eso es de suma importancia. En resumen, la apertura en otros países nos hace mucho más rentables, mucho más grandes y con un mayor nivel de responsabilidades”.

En el caso de Quick-Press, De Martín complementa al señalar que “la crisis del país la hemos podido evadir gracias a la implementación de procedimientos habituales para la competencia en mercados desarrollados. Es decir, el haber tenido que utilizar determinadas estrategias para competir en mercados del exterior nos ha permitido combatir con éxito los momentos difíciles en Venezuela. Nos dimos cuenta de que en realidad aquí todo era tan fácil que uno se ‘abandonaba’. Pero como en el exterior no te puedes

dormir, sino que tienes que estar constantemente implantando nuevos mecanismos y pautas, eso nos llevó a que cuando se presentaron problemas como los de 2002 y 2003, lo que hicimos fue aplicar la estrategias que habíamos puesto en marcha en el mercado español, específicamente en cuanto a pautas operacionales y pautas de mercadeo”.

Conclusiones

HACIA DÓNDE SE DIRIGE CHURROMANÍA

La expansión de un negocio al mercado internacional es una prueba de fuego. Las grandes transnacionales basan en gran parte su solidez y permanencia al hecho de abarcar mercados más allá de sus fronteras originales. Sus cifras de facturación se multiplican y les ayudan, como una bola de nieve, a construir grandes imperios. Ejemplos no faltan: Coca-Cola, IBM, McDonald's, Microsoft, Motorola, Movistar, Nokia, Pepsi-Cola, Sony y un interminable etcétera. Estos colosos prendieron la mecha en sus países de origen y se expandieron en cuanto vieron la oportunidad de exportar sus modelos originales de trabajo.

Pudiera pensarse que Churromanía es un caso aislado de éxito en medio de corrientes diversas para el sector comercial venezolano. Sin embargo, otros ejemplos de empresas que trabajan bajo el esquema de franquicias permiten apuntar hacia la posibilidad de contar con mayor estabilidad económica a partir de las operaciones en el extranjero.

Esta posibilidad, revelada en los ejemplos anteriormente expuestos de Juan Chichero y Quick-Press, se basa no solo en la rentabilidad de esas empresas, sino en la versatilidad de sus entradas de dinero, el manejo de diferentes divisas que ayuda a amortiguar las fluctuaciones de las monedas globales, un aprendizaje más rápido y un mejor desarrollo de inteligencia de negocios a partir del contacto con diversos mercados y, finalmente, la posibilidad de compartir los recursos, insumos, materia prima y gastos entre los cuarteles generales en varios países.

El espíritu emprendedor

Ariel Acosta-Rubio pareciera ser un hombre que disfruta tener la oportunidad de superar retos. El ejecutivo, quien hoy es también presidente de la Cámara Venezolana de Franquicias, decidió apostar el futuro de su negocio apenas un mes después de haber abierto la primera tienda de Churromanía. Y para más señas, con un formato prácticamente desconocido en Venezuela para aquel entonces.

Con ese mismo espíritu ha seguido guiando la gestión de su empresa durante nueve años, y bajo las mismas premisas decidió apostar por la internacionalización. “Si ya el mecanismo nos funcionó para crecer dentro de Venezuela prácticamente sin tener dinero, ¿quién dice que no puede

funcionar también para crecer hacia afuera?”, pregunta retóricamente el empresario.

Por supuesto, el tener recursos limitados y una marca relativamente desconocida, imponía una gran dificultad que, según decidió Acosta-Rubio y su equipo gerencial, sería enfrentado con creatividad y, sobre todo, mucho trabajo. Uno de los pilares fundamentales fue concentrarse en el área de mercadeo e imagen. Como ya dijo el presidente de la corporación, parte del secreto fue haber “creado” el rubro de los churros.

Es sobre esa misma plataforma que Churromanía planifica los siguientes pasos de su estrategia de crecimiento y consolidación, pero además complementada con el aprendizaje obtenido a lo largo de la jornada. Acosta-Rubio hace énfasis una vez más en que la experiencia más valiosa ha sido “haber aprendido a ser flexibles, a perder el miedo de evaluar la propia gestión y estar dispuestos a adaptarnos, a cambiar, a modernizarnos, para enfrentar los distintos retos y situaciones que el mercado nos presenta”.

Para este aprendizaje fue fundamental la decisión inicial de Churromanía, al igual que sus congéneres de Quick-Press, de atreverse a comenzar por los mercados más difíciles, exigentes y competidos, pues

ambas marcas comenzaron su internacionalización en Estados Unidos. Requería más esfuerzo e inversión, pero su percepción era que en el largo plazo la ganancia obtenida sería mayor.

Ambas empresas, además, tomaron la decisión de salir al exterior sobre la base de que el mercado venezolano es limitado para negocios con un potencial de crecimiento tan importante como este tipo de franquicias. Asimismo, la decisión les aportó una ventaja adicional: La adaptación a las leyes específicas de franquicias en los mercados más exigentes les facilitó la tarea en otros países del mundo.

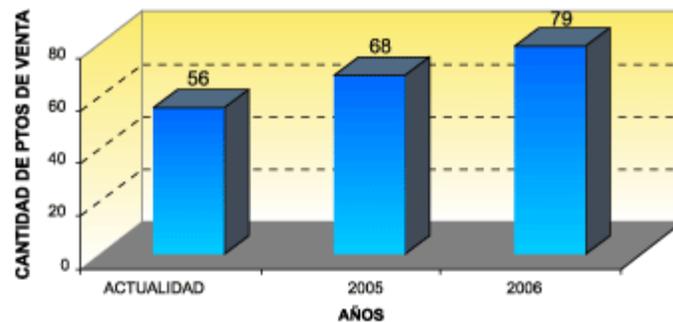
En cuanto a las ventajas con respecto al tema de la competitividad, De Martín condensa la idea en pocas palabras: “Si entro en Estados Unidos, España y Brasil, y lo hago bien y tengo éxito, quizás no llegue a ser el número uno, pero de seguro estaré mejor preparado para entrar en otros países donde la competencia sea más pequeña y menos agresiva”. Lo mismo aplica, por supuesto, para la competencia en el país de origen, punto en el que también coinciden los directivos de ambas empresas.

De modo que todos estos elementos indican que Churromanía seguirá avanzando en la conquista de nuevos espacios dentro y fuera de Venezuela.

Acosta-Rubio, como muchos otros empresarios de franquicias –y de otros sectores– en todo el mundo, está comenzado a dirigir su mirada hacia el inmenso mercado asiático, en el cuál países como China, India y Japón no sólo concentran más de un tercio de la población mundial, sino que representan los mercados con mayores perspectivas de crecimiento en el mediano plazo.

Asimismo, en nuestro continente todavía le quedan espacios a Churromanía por conquistar. Acosta-Rubio se concentra principalmente en el mercado mexicano, no sólo por la fortaleza que representa un mercado de más de 100 millones de habitantes, sino porque varios empresarios venezolanos que dirigen operaciones de franquicias internacionales en Venezuela, han probado con éxito la incursión de sus marcas globales en ese país (casos específicos de Wendy's y Mail Boxes, Etc.).

PROYECCIÓN DE CANTIDAD DE PUNTOS DE VENTA ChurroMania® A NIVEL MUNDIAL
Período: Marzo 2004-2006



Fuente: www.churromania.com – Abril 2006

El presidente de la corporación indica que seguirá concentrándose en consolidar la posición de la franquicia en aquellas naciones que representan importantes objetivos dentro del proceso de expansión internacional: Brasil, Colombia, Chile, España, otras regiones de EE UU, etc. A mediano y largo plazos seguirá también la ampliación de operaciones a otros países de Suramérica (Argentina) y Europa.

Un aporte en crecimiento

Las palabras de Alfonso Riera en relación con la expansión internacional como una de las fases clave dentro del proceso de desarrollo del mercado de franquicias en un país, permiten inferir que en la medida en que las marcas venezolanas que ya están en el exterior vayan consolidando sus posiciones, y nuevas franquicias locales sigan este ejemplo, las empresas nacionales que operan bajo este formato se harán cada vez más sólidas. Al menos así se puede deducir, de acuerdo con las experiencias vividas por Churromanía, Quick-Press y Juan Chichero demostradas en este reportaje.

Además de ello, como ya han señalado en repetidas ocasiones distintos voceros del sector, entre los que destacan Rolando Seijas, Riera y Acosta-Rubio, el desarrollo de este negocio en Venezuela implica

crecimiento para el país, generación de negocios, empleo y riqueza. Incluso estos beneficios surgen en el caso de las marcas extranjeras, pues generalmente para su ingreso se requiere la inversión de capital de empresarios locales y la implantación de franquicias maestras en el país, que operan con personal venezolano y bajo las leyes locales.

Por otro lado, la proliferación de este tipo de empresas ha generado –y seguirá generando– bienestar para la población en general, al ofrecerle productos y servicios con estándares mundiales de calidad, así como en una amplia gama que abarca ofertas para todos los estratos sociales. Esto, a su vez, ha originado una competencia positiva aun entre los negocios que no necesariamente funcionan bajo el formato de franquicias.

Asimismo, el establecimiento del negocio de franquicias en el país ha contribuido al desarrollo de empresas proveedoras que han aprendido a trabajar para satisfacer los estrictos niveles de calidad exigidos por la franquicia, y que también se han beneficiado por la generación de economías de escala intrínseca a la operación de cualquier empresa con las dimensiones de una franquicia.

Por último, pero no menos importante, hay que mencionar el aspecto de la capacitación que ofrecen las franquicias a su personal (desde los niveles más básicos de operación de un restaurante o local, hasta los más altos niveles directivos), que se constituye en un valor agregado como experiencia para estas personas para el resto de su carrera.

En Venezuela es notable el caso de gerentes de marcas internacionales cuyas casas matrices les piden apoyo en el desarrollo de otros mercados. Además de los ejemplos ya mencionados de Wendy's y MBE en México, pueden señalarse también los de Subway (cuyos socios operan Chile y parte del mercado español), McDonald's (desde Venezuela se dirige toda la operación de la región Andina y Caribe), Domino's Pizza (Caribe), La Retoucherie de Manuela (con la franquicia maestra para toda América de esta marca española), y el mismo Mail Boxes, Etc. (cuya operación abarca también el mercado andino), entre otros.

De igual manera, es notable el caso de empleados que comenzaron como parte del *crew* o equipo de trabajo de una tienda, y hoy son franquiciados u ocupan hasta los más altos cargos directivos de la empresa. Esto es una muestra de cómo las franquicias tienen el potencial de hacer

crecer a quienes trabajan bajo este esquema de negocios, bien sea como franquiciantes, franquiciados, socios capitalistas o empleados.

Churromanía es el ejemplo vivo de la aplicación del formato de franquicias a un negocio exitoso que dio lugar a una red comercial que cruza las fronteras. Se trata, a fin de cuentas, de una alternativa de crecimiento para quienes tienen espíritu emprendedor y visión de negocios. El mejor indicador es el éxito mismo de su expansión internacional, que la ha llevado a ser la franquicia venezolana de mayor presencia en el exterior en menos de una década.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Federico: *La información contemporánea*, Contexto Editores, Caracas, 1978.

BESHEL, Barbara: *An Introduction To Franchising*, IFA Educational Foundation, EE UU, 2001.

CASTEJÓN, Enrique: *La verdad condicionada*, Editorial Corprensa, Caracas, 1992.

CUENCA, Humberto: *Imagen literaria del periodismo*, Editorial Cultura Venezolana, Caracas, 1961.

DEL RÍO REYNAGA, Julio: *Periodismo interpretativo: el reportaje*, Editorial Época, Quito, 1978.

HERRERA, Earle: *El reportaje, el ensayo: de un género a otro*, Editorial Equinoccio, Universidad Simón Bolívar, Caracas, 1983.

MIER, Luis Javier / CARBONELL, Dolores: *Periodismo interpretativo, entrevistas con ocho escritores mexicanos*, Editorial Trillas, México DF, 1981

National Economic Consulting Practice Of PricewaterhouseCoopers, The: *Economic Impact of Franchised Businesses*, IFA Educational Foundation, EE UU, 2004.

RODRÍGUEZ, José Egidio: *Periodismo económico para el desarrollo*, Academia Nacional de Ciencias Económicas, Caracas, 1987.

SANTIBÁÑEZ, Abraham: *Periodismo interpretativo*, Editorial Andrés Bello, Chile, 1974.

ULIBARRI, Eduardo: *Idea y vida del reportaje*, Editorial Trillas, México, 1994.

Referencias hemerográficas generales

Diarios: *El Nacional, El Universal, Últimas Noticias, El Mundo*.

Revistas: *Dinero, Agenda de Negocios, Producto, Gerente, Publicidad & Mercadeo*.

Referencias en Internet

<http://www.churromania.com>

<http://www.profranquicias.com>

<http://www.comunidadandina.org>

<http://www.consecomercio.org.ve>

<http://www.franchise.org>

<http://www.ilustrados.com>

<http://www.ine.gov.ve>

<http://www.opec.org>

<http://www.tormo.com.ve>