

# Las franquicias criollas cruzan las fronteras

Si hace diez años algún emprendedor hubiera asegurado que la idea de vender chicha en la calle funcionaría con éxito en otro lugar que no fueran las calles venezolanas, pocos hubieran apostado a concretar un negocio como ese. Con la incursión de las franquicias en Venezuela este tipo de propuestas dejó de parecer inviable. La práctica mundial de obtener dinero a partir de una filosofía que exige el conocimiento de un conjunto de técnicas y prácticas, la apropiación de una marca y la repetición de un esquema comercial, sirvió como plataforma para impulsar la inventiva venezolana más allá de las fronteras.

Así sucedió con la franquicia Juan Chichero. Hace cuatro años el fin comercial de vender la tradicional chicha en carritos ambulantes logró replicarse fuera de Venezuela cuando comenzaron a exportar su esquema comercial a Estados Unidos, Ecuador y España.

Los primeros en demostrar que la internacionalización era una opción válida en el plan de negocios de una franquicia local fue el Grupo Tropi, los creadores de la cadena de restaurantes Tropi Burger y American Deli. Una vez que se consolidaron en el rubro de venta de alimentos en Venezuela, los dueños de estos locales de comida llevaron el negocio a Ecuador, donde actualmente son reconocidos como una de las marcas más importantes.

**En 1998 las franquicias venezolanas comenzaron a cruzar las fronteras para demostrar que el éxito local era replicable en otras latitudes. Hoy, cincuenta de los 250 conceptos nacionales que existen en el país poseen un plan de internacionalización. Después de Colombia y México, Venezuela ocupa el tercer lugar en América Latina con mayor presencia de franquicias en otra nación.**

**VANESSA PÉREZ DÍAZ**

«Tropi Burger dejó de operar en Venezuela y, a pesar de eso, los dueños de la cadena demostraron que el concepto de las franquicias venezolanas puede ser realmente exitoso lejos del territorio nacional. Eso significó una doble enseñanza para los franquiciados: es tan imprescindible aventurarse a cruzar las fronteras como no descuidar el negocio en tu propio país», afirma Alfonso Riera, socio-director de Front Consulting, firma especializada en el tema de franquicias.

Pero no fue sino hasta 1998 cuando el vocablo «exportación» comenzó a estar en la mente de los franquiciadores locales. Después del auge de las franquicias en el territorio nacional y la depuración del sector que dejó el conflicto político entre 2000 y 2003, la internacionalización de los negocios nacionales comenzó a tomar forma. Actualmente existen cerca de 400 franquicias en el país, un segmento que en 2007 facturó 550 millones de bolívares fuertes mensuales. En este sector económico existen 250 negocios de origen nacional, de los cuales aproximadamente cincuenta conceptos tienen diseñado su plan de internacionalización.

Además de Juan Chichero, otras 21 franquicias venezolanas poseen al menos una tienda o han abierto un punto de venta en algún país del mundo. Una de las empresas que lidera la lista de franquicias en el exterior es Churromanía, un negocio orientado

a la comercialización de churros que surgió de la creatividad de un matrimonio venezolano y hoy no sólo opera cincuenta tiendas en Venezuela sino también más de treinta locales en nueve países: Brasil, Estados Unidos, España, Chile, Panamá, Honduras, Puerto Rico, El Salvador y Costa Rica.

La trayectoria comercial de Churromanía alcanzada en once años de operaciones, tras surgir de un local de 17 metros cuadrados en el Centro Comercial Plaza Mayor, en

Puerto La Cruz, hacen que esta franquicia sea reconocida en Venezuela como la de mayor proyección internacional. Lo que se ha cosechado desde ese abril de 2001, fecha en la que se inauguró la primera tienda de Churromanía fuera de Caracas (en el Centro Comercial Dolphin Mall, Miami), hoy es un caso de análisis en las instituciones de estudios superiores.

«A los nueve meses después de haber abierto nuestra primera tienda en el país, inauguramos un segundo local. Fue allí cuando comenzamos a perder el miedo a la franquicia. Cuatro años después, en abril de 2001, instalamos la primera sucursal de Churromanía en Florida, Estados Unidos», sostiene Ariel Acosta-Rubio, dueño del negocio.

La industria de alimentos no es el único escenario en donde las franquicias venezolanas han demostrado que pueden cruzar las fronteras. La red de ropa infantil EPK, conocida como El Principito, tiene presencia comercial en Estados Unidos, República Dominicana, Colombia y España, y está preparándose para abrir tiendas próximamente en Ecuador.

Detrás de EPK están otras franquicias. La marca de artículos deportivos Acadia Outdoors y los establecimientos de estética para manos y pies Hands Care Center operan en cuatro mercados internacionales, entre ellos, Costa Rica y España. A este último país no sólo llegaron las franquicias, sino también la aguerrida competencia. En el rubro de belleza y cuidado personal otra de las franquicias venezolanas que caló entre el gusto de los españoles fue Spa Manos. En tierras europeas, además de Estados Unidos, funciona con éxito la cadena de tintorerías ecológicas Quick-Press. Yamato Sushi Bar es otra franquicia que obtiene significativos ingresos en España y deleita además a los comensales en Panamá.

Las franquicias que se encuentran en pleno crecimiento no son ajenas a la internacionalización. Tal es el caso de las tiendas Ok Coffee, un negocio ideado por venezolanos para expendir café colombiano saborizado y que con tan sólo un año de operación abrirá su primer local internacional en Re-

pública Dominicana con una inversión que asciende a 200 mil dólares. Otro ejemplo es el Centro Médico Adaptógeno, una marca reconocida en Puerto Rico.

«En octubre de este año pensamos inaugurar en República Dominicana la primera tienda de Ok Coffee en el exterior. La meta es tener cinco locales operativos para 2009. Por tener un producto internacional, siempre pensamos que el norte de la franquicia sería exportar el concepto de negocio. Las exposiciones o eventos de franquicias tanto en Venezuela como en otros países de la región nos ayudó mucho a concretar la idea de la internacionalización», señala Sandra Blanco, vicepresidente ejecutiva de la franquicia. Otros mercados como Panamá, Perú, Colombia y España están siendo evaluados por los dueños de Ok Coffee ante el interés manifestado por inversionistas venezolanos y foráneos para administrar este esquema de negocios.

### Superado el estigma «made in Venezuela»

Existen casos de franquicias venezolanas en las que el mérito no sólo ha sido la internacionalización del esquema comercial. Según explica Riera existen dos franquicias que rinden mérito a la gerencia criolla. Una de ellas es PintaCasa, una franquicia que, aunque su origen es colombiano, opera con ideas venezolanas. El diseño de las tiendas, desarrollado en Venezuela, fue masificado en todos los mercados donde se encuentra la marca.

Otro caso interesante es la franquicia dedicada a la costura y reparación de piezas textiles La Retoucherie de Manuela. Este negocio, que surgió hace treinta años en París y llegó a Venezuela en el año 2000, adquirió tales dimensiones en el país que actualmente le permiten a la franquicia máster venezolana operar las cincuenta tiendas que posee la cadena en América Latina y Estados Unidos.

La capacidad gerencial del venezolano en el sector de las franquicias ha sido tan significativa que las casas matrices de grandes marcas como Wendy's, Subway y Mail Boxes Etc.



han asignado mercados de otros países a los franquiciados venezolanos. «Estos tres casos demostraron que hay suficiente ingenio y compromiso en el venezolano para desarrollar negocios en cualquier país del mundo», destaca Riera.

### Los lugares más apetecibles

Según un estudio realizado por la firma Front Consulting, los mercados internacionales más apetecibles por las franquicias venezolanas son, en orden de importancia, Estados Unidos, España, Colombia, Ecuador, Centroamérica y las islas del Caribe. «Si hoy se les preguntara a los franquiciadores nacionales a qué país quisieran llevar su concepto comercial, la mayoría respondería a Estados Unidos y España. Sin embargo, la realidad es otra. Por razones de idioma, cultura y distancia, cada vez más hay mayor número de franquicias venezolanas en diversos países de América Latina y las islas caribeñas», precisa Riera.

A pesar de que las franquicias en Venezuela necesitaron diez años para masificarse, el país se encuentra, en lo que respecta a internacionalización, por encima de grandes naciones como Brasil, donde 85 por ciento de las 1.100 franquicias que operan son nacionales, pero muy pocas han logrado salir de sus fronteras.

Entre los países latinoamericanos con mayor número de franquicias exportadas, Venezuela ocupa la tercera posición detrás de Colombia y México. Mientras que México es el segundo país de América Latina con mayor número de franquicias (900), el país neogranadino destaca en la región por ser un exportador de estos negocios.

«Venezuela está en un rango bastante digno en cuanto al tema de la internacionalización de sus franquicias. No obstante, padecemos de una grave carencia: no tener una cultura exportadora. Con apenas 200 franquicias, los formatos de negocios en Colombia tienen mayor presencia en el exterior que los casi 400 esquemas comerciales que funcionan en el territorio venezolano», explica Riera.

Según el tipo de franquicia que se instale en el exterior (máster o individual), la inversión requerida para levantar una franquicia criolla fuera de Venezuela oscila entre 150 mil y 500 mil dólares. Riera señala que aun cuando las ganancias dependen del país y del rubro en el que opera la franquicia, lo idóneo es que la inversión se recupere a los 24 o 36 meses después de haber abierto el negocio.

Uno de los aspectos que el socio-fundador de Front Consulting destacó como un obstáculo que debe superar el franquiciador venezolano es la necesidad de adaptar el negocio a la realidad de cada país. La incursión de Juan Chichero en República Dominicana, por ejemplo, dependerá de un estudio de mercado que identifique el concepto más idóneo para sustituir la palabra «chicha», un vocablo que no posee ningún significado para los habitantes de la isla caribeña. Un caso similar sucede con la marca de bolsos y accesorios Totto, palabra que en República Dominicana hace referencia a los genitales femeninos.

Una realidad que también limita el despegue internacional de los emprendedores venezolanos es el funcionamiento

## ESTADO FRANQUICIADOR

Cualquier concepto y práctica asociada con Estados Unidos o con el capitalismo son aborrecidos públicamente por la actual gestión gubernamental. Quizás esta sea la razón por la que el Gobierno no ha querido reconocer que es uno de los actores más significativos en el sector de las franquicias.

Los 14 mil puntos de venta de Mercal, los 622 establecimientos de la nueva red Pdval, las más de 850 estaciones de servicio PDV, la instalación de 300 infocentros y los más de 500 centros de comunicaciones Cantv que están bajo control estatal hacen que el Gobierno destaque como el franquiciador más grande del país.

Alfonzo Riera, socio-director de la firma Front Consulting, explicó que el concepto social que defiende el presidente Hugo Chávez es muy similar a la lógica de una franquicia: «Estamos hablando de un sistema pluralista en el que una persona comparte su esquema de trabajo con otros, porque sabe que puede alcanzar el éxito. Esto no es más que una escuela para los trabajadores. Las franquicias no son un elemento de conquista extranjera y eso debe quedar claro. ¿Que al Gobierno no le gusta el nombre? Entonces podríamos llamarlas sistemas de cooperación de gestión microempresarial», sostiene.

de lo que en el sector se denominan franquicias de bajo impacto, un formato de negocios que ha logrado desarrollarse con mayor fuerza en Brasil y Venezuela. Este esquema comercial está definido por requerir una inversión mínima de entre 10 mil y 100 mil bolívares fuertes, necesita poco personal para operar y puede prescindir de una infraestructura de grandes dimensiones (se usan carritos o kioscos). Ejemplos de este tipo de franquicias en el país son Tequechongos, Deli Plumrose y Parada Inteligente, entre otros.

«Indiscutiblemente este tipo de franquicias tiene oportunidad de consolidarse en el exterior, pero ello dependerá de su lógica de trabajo. Por ejemplo, el proceso de internacionalización se hará más lento si la misma casa matriz funciona como el proveedor de algún ingrediente clave en la oferta del producto. Esa es la desventaja de una franquicia de bajo impacto», indica Riera.

### Vender a venezolanos

Contrario a lo que se cree, la internacionalización de las franquicias de origen nacional se está logrando gracias al empuje de los inversionistas venezolanos. «El que compra un concepto criollo no es un empresario foráneo. Curiosamente la migración hacia el exterior se está gestionando en el propio país», sostiene Riera.

Bien sea por familiares, amigos o el mismo franquiciador, el primer establecimiento de un formato de negocios

venezolano que abra en el exterior se logra casi siempre gracias a la participación de un inversionista nacional. «Si no existe una persona que confíe lo suficiente en el dueño de la franquicia, el paso de la internacionalización lo da el mismo franquiciador. La lógica de la franquicia es que una vez que se abra la primera tienda fuera del país, se busque vender el concepto para tener más de un franquiciado», expresó Riera.

Para el dueño de Churromanía, Acosta-Rubio, llegar al mercado internacional «no es un viaje fácil». «Requiere mucho esfuerzo y resistencia porque habrá muchos factores que desmotivarán al inversionista. Entrar a Estados Unidos, por ejemplo, no es fácil, pero tampoco imposible. Yo comencé con la idea de abrir tiendas de Churromanía en Ecuador y terminé descubriendo una oportunidad comercial en el mercado estadounidense».

El vocero de la franquicia agregó: «Viajaba una semana al mes a Miami para hacer entrevistas y ver locales comerciales. Las operaciones en Venezuela estaban dando buenos resultados y me arriesgué a invertir ese dinero. Hoy, existen ocho locales en Florida y estoy pensando incursionar en California», indicó.

A juicio de Acosta-Rubio, no todos los mercados son idóneos para mantener un negocio. Países como Brasil, con un idioma diferente y políticas que protegen la producción nacional, es un ejemplo de ello. Después de que Churromanía logró operar tres locales durante cinco años, los altos costos del negocio los obligaron a retirarse.

## ANTES DE CRUZAR LA FRONTERA...

No existe un manual para levantar una franquicia en el exterior y lograr el éxito, pero se han estandarizado una serie de recomendaciones para conquistar mercados foráneos:

1. Estudie el mercado donde quiere iniciar operaciones. Es necesario investigar la cultura del consumidor y los trámites legales para incursionar en la actividad comercial.
2. Evalúe los pro y contra de la franquicia seleccionada. Determine la inversión mínima necesaria y cuán simple puede funcionar la franquicia en los primeros meses de operación.
3. Calcule con exactitud cuánto dinero posee para abrir una franquicia. Tome en cuenta el presupuesto que debe destinar para el mantenimiento del esquema comercial.
4. Identifique la ubicación más idónea para la franquicia.
5. Exíjase y no descuide el negocio. Tener una franquicia significa que en los primeros años de funcionamiento usted será su propio jefe. Precise el número de viajes que deba hacer hasta que la franquicia funcione por sí sola.
6. No fije falsas metas económicas. Las franquicias no son una máquina instantánea de hacer dinero. Evalúe el tiempo que le toma recuperar la inversión.

## Un sector pujante

Uno de los segmentos económicos en Venezuela que ha pasado por un proceso de depuración es el de las franquicias. Con el paro petrolero de 2002, los formatos comerciales que habían surgido como por arte de magia —las llamadas «franquicias chatarras»— desaparecieron del mercado nacional ante la imposibilidad de garantizar un esquema rentable.

«La situación económica que vivía el país no sólo depuró el mercado sino que también puso a prueba a los verdaderos emprendedores de este país. Además, la realidad sirvió para que el venezolano se diera cuenta que ante una posible crisis nacional lo obligatorio era tener un plan B», indica Riera.

Ocho años después de esa crisis, el sector de las franquicias en Venezuela agrupa a 7.500 establecimientos comerciales, genera 50 mil empleos directos y otros 180 mil indirectos. En 2007, el crecimiento de esta actividad económica fue de 17 por ciento, cifra que si se promedia en los últimos años asciende a 20 por ciento. Las inversiones anuales del sector promedian los 120 millones de bolívares fuertes. Las franquicias representan 2,2 por ciento del producto interno bruto y 4,2 por ciento del PIB no petrolero.

De las múltiples categorías en las que se diversifican las franquicias, los negocios de comida constituyen más de treinta por ciento de los negocios del sector. En la lista siguen las siguientes categorías: actividades varias como ópticas, jugueterías, gimnasios y otros servicios (quince por ciento), moda y confección (doce), construcción, mobiliario y restauración (seis), telecomunicaciones, estética y salud (cinco por cada actividad), tintorerías y papelerías (cuatro cada uno), entretenimiento, enseñanza, tiendas especializadas y venta de autos (tres cada rubro).

Los centros comerciales son el lugar predilecto para el funcionamiento de este formato de negocios; tanto así, que entre 2007 y 2009 las franquicias ocuparán buena parte de los tres mil locales que está previsto se construirán en este tipo de grandes infraestructuras.

## Crece adentro, para mirar afuera

El salto hacia el exterior que dieron algunas franquicias venezolanas no habría sido posible si el concepto no se hubiese madurado primero en el territorio nacional. Los consultores en el área de franquicias aseguran que la dinámica de «ensayo y error» es mucho más compleja cuando se realiza en tierras foráneas que cuando se aplica en el mismo país donde surgió el negocio.

«Todavía nos falta mucho para poder superar a naciones como Colombia y México. No obstante, el inversionista venezolano es un emprendedor nato: es entusiasta y aprende rápido. Esta vez, la expansión de las franquicias en el ámbito internacional se está haciendo de forma estudiada. Ya existe un aprendizaje en el sector. Las franquicias en Venezuela se han ido desmitificando y eso espantó a quienes creían que este mercado era un negocio fácil», sostiene Alfonso Riera. ■

**Vanessa Pérez Díaz**  
Periodista