

# CHURROMANÍA

## LA REINVENCIÓN DEL NEGOCIO DEL CHURRO

*En 1997 tres jóvenes abrieron un negocio de churros que pronto batió todos los pronósticos de ventas. Al año siguiente recibieron muchas ofertas de inversionistas para reproducirlo, pero no las aceptaron. Cuando sopesaban el futuro, una opción era reproducir el éxito poco a poco, con tiendas propias, y otra utilizar franquicias como mecanismo para crecer rápidamente.*

FEDERICO FERNÁNDEZ DUPOUY

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Churromanía: la reinvencción del negocio del churro» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

A mediados de 1998, Ariel Acosta-Rubio, su esposa María Alejandra Bravo (Laly) y su primo Miguel Bravo debatían sobre el futuro de su negocio de «churros», iniciado con gran éxito hacía apenas un año en Puerto La Cruz, ciudad del oriente venezolano. El churro —una masa alargada de harina de trigo que se fríe en presencia del consumidor y viene en una variedad de presentaciones— es un alimento de gran tradición y popularidad en España, pero su consumo era marginal en Venezuela. El negocio abrió en la planta baja del recién abierto centro comercial Plaza Mayor. En pocos meses, los socios abrieron otro local al ser inaugurada la feria de comida del centro comercial. Al sopesar el futuro, una opción era reproducir el éxito poco a poco, con tiendas propias; y otra, utilizar franquicias como mecanismo para un crecimiento más rápido.

### Los inicios

Ariel se graduó en economía y gestión en la Universidad de Tampa, Florida, Estados Unidos. Para 1997, su experiencia profesional incluía el manejo de una cadena hotelera y posiciones gerenciales en una empresa de cobranzas, una inmobiliaria, una compañía de remodelaciones y un negocio de telecomunicaciones. Por su parte, Laly era arquitecta de profesión y oficio. Hacía dos años habían comprado, con fines de inversión, un local comercial de 17 metros cuadrados en el centro comercial Plaza Mayor, para aquel momento aún en construcción.

Tras evaluar detenidamente los riesgos y beneficios descartaron las opciones de alquilar o vender el local, y decidieron abrir un negocio propio. Tenían la ventaja de poner un aviso luminoso que llamase la atención, pues la ventana del local daba al estacionamiento del centro

comercial. Pero debían decidir el tipo de negocio entre múltiples opciones: una tienda de trajes de baño y artículos playeros o un local de comida. Inclinandose por el negocio de comida, limitaron las opciones a un expendio de café *premium* o un local de venta de churros, por ser conceptos diferentes e innovadores en Plaza Mayor. Para entonces, la principal «oferta alimenticia» en el centro comercial era McDonald's, pero estaba en proyecto una feria de locales de comida rápida. Los emprendedores optaron por explorar el negocio de los churros, pues la inversión sería menor y el beneficio potencialmente mayor, aunque el reto era crear un mercado casi inexistente en el país.

Ariel, Laly y Miguel tuvieron que aprender sobre la elaboración de churros, ensayando una y otra vez. Mezclaban agua, mantequilla, sal, azúcar, harina y huevos para lograr

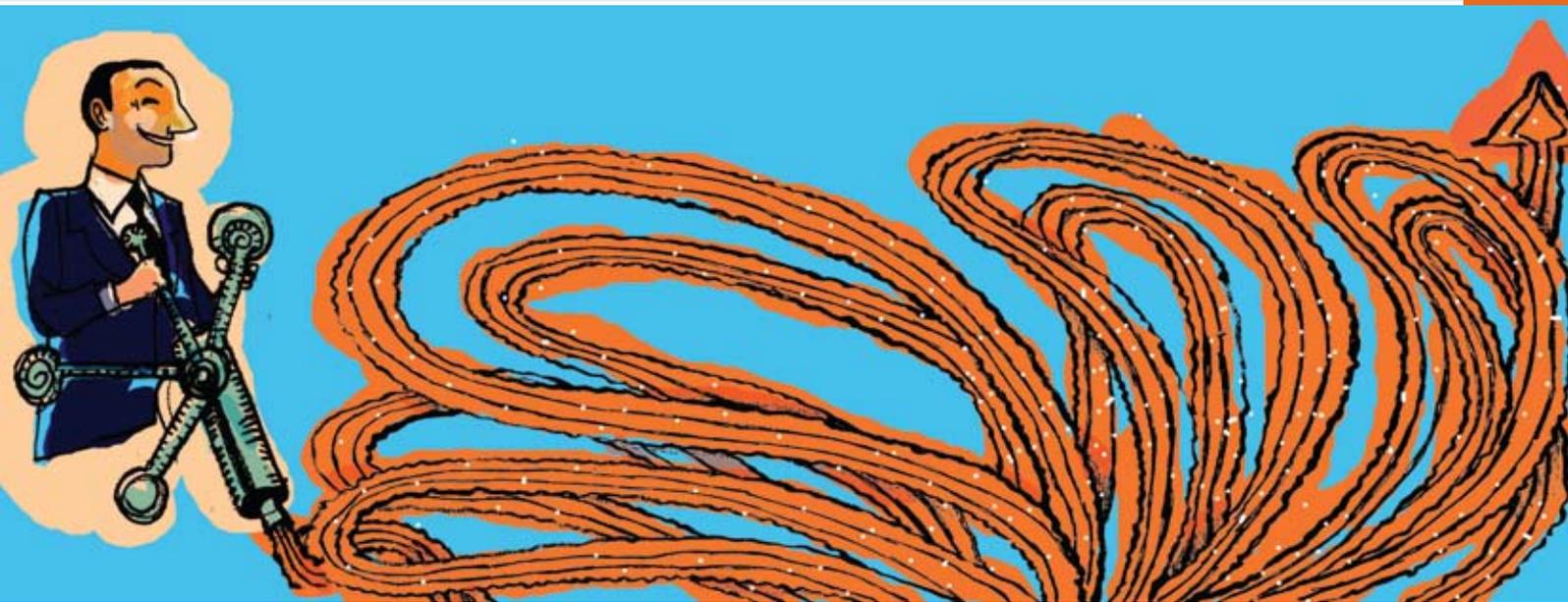
y crujiente por fuera, romperse en lugar de doblarse y no ser aceitoso. Al principio se les explotaban en la freidora. ¡Era todo un reto!

Entre los amigos hubo perplejidad y escepticismo. Les criticaban su falta de experiencia culinaria y les recordaban que el churro podía ser considerado poco saludable y no encontrar aceptación entre consumidores cada vez más preocupados por su salud y buena alimentación. Además, era un alimento típico de zonas de baja temperatura y usualmente se servía acompañado de bebidas calientes. Puerto La Cruz es un caluroso rincón del Caribe durante todo el año.

En febrero de 1997, faltando cuarenta días para la temporada alta de turismo, comenzaron la instalación del negocio, con una inversión de ocho millones de bolívares (para entonces, unos 16.000 dólares). Laly diseñaba y dirigía la cons-

Lograron la meta de inaugurar el negocio en Semana Santa, pero la operación era exigente. En las noches experimentaban con distintas mezclas y máquinas para la elaboración de churros. Mediante ensayo y error alcanzaron la receta clave y el proceso correcto. Al principio usaban máquinas tradicionales de churros, que se dañaban por el intenso uso y debían ser rápidamente reemplazadas. Una vez a la semana Ariel buscaba la materia prima en Caracas, recorriendo distintas empresas proveedoras en su carro. Llevaba harina, *toppings* de sabores y otros elementos a Puerto La Cruz, donde se preparaban o mezclaban para su uso en la tienda.

Al buen ritmo inicial de las ventas se sumó el efecto de la apertura de los cines del centro comercial, en junio de 1997, y la temporada de vacaciones escolares. En julio el primer local alcanzó su récord de ven-



una masa al fuego, que extendían hasta obtener un cuerpo adecuado. Luego, con una manga pastelera con boquilla (más adelante con una máquina especial llamada churrera), disponían la masa en forma de palos y los freían flotando en aceite hirviendo. Habían leído que un churro de máxima calidad debía tener color dorado, ser esponjoso en su interior

trucción, con el equipo de obreros que utilizaba en sus proyectos de arquitectura. Ariel dedicaba esfuerzos a elaborar el menú y ejecutar una modesta campaña de publicidad en radio, con la colaboración de Eli Bravo, reconocido locutor juvenil venezolano y hermano de Miguel. «La manía del sabor» decía el primer eslogan del nuevo local.

tas diarias: 483.360 bolívares (unos mil dólares). En agosto, Churromanía tenía ya seis personas en nómina que ganaban 150.000 bolívares semanales (unos 310 dólares).

**Dos locales y varios interesados**  
Alquilar el nuevo local de cuarenta metros cuadrados en la feria de comida, muy bien ubicado pero más

costoso, requirió contratar personal y hacer una inversión mayor, del orden de 23 millones de bolívares (46 mil dólares), que obtuvieron de fondos prestados por familiares y ahorros personales. Felizmente, también el nuevo local logró ventas superiores a las esperadas. Algunos clientes comparaban los churros del local de la feria con los del local original, sin notar que era el mismo negocio.

A un año de iniciarse en el negocio, los socios recibieron una oferta tentadora para reproducir el negocio en todo el país. Les pedían cambiar el nombre, agregar al menú productos distintos del churro y que los fundadores quedasen como accionistas minoritarios. El negocio crecería rápidamente y los creadores del concepto lograrían grandes ingresos. Pero no aceptaron la oferta. Luego, una constructora importante ofreció alquilarles en Caracas un local con mucho tráfico de peatones en la zona de La Candelaria, pero que requería una inversión de hasta cien mil dólares. En otras tres ciudades (Maturín, Valencia y Maracaibo) contaban con candidatos serios dispuestos a invertir, comprometerse con la marca y operar el negocio a tiempo completo. Poner más dinero propio no era una decisión fácil: en 1998 el país experimentaba una gran incertidumbre política. En las elecciones presidenciales previstas para diciembre figuraba con posibilidades de triunfo un candidato autodefinido como «revolucionario», el teniente coronel Hugo Chávez, quien seis años antes había liderado un fallido golpe de Estado.

El sueño inicial de los fundadores se había hecho realidad y lo que comenzó como un sencillo proyecto para aprovechar un local vacío se estaba convirtiendo en algo más ambicioso: una cadena nacional de locales de venta de churros. Si no respondían rápido a los primeros interesados, el intento de crecimiento con ellos podía desvanecerse; pero, si se equivocaban al actuar o crecer muy apresuradamente, pondrían en riesgo la supervivencia de todo el negocio.

## VENTAS MENSUALES

### DE CHURROMANÍA, 1997-1998

(ventas en miles de bolívares y cambio promedio en bolívares por dólar)

	Ventas	Cambio
<b>1997</b>		
Marzo	900	478,40
Abril	3.800	479,25
Mayo	4.100	483,27
Junio	4.523	485,63
Julio	7.452	491,25
Agosto	10.418	495,90
Septiembre	8.308	496,79
Octubre	5.488	498,62
Noviembre	4.599	499,93
Diciembre	9.163	502,80
<b>1998</b>		
Enero	11.590	507,29
Febrero	12.380	514,64
Marzo	10.469	520,90
Abril	13.001	530,08
Mayo	14.357	537,05
Junio	15.530	542,00

Fuente: Churromanía.

### Las opciones de crecimiento

Aunque algunos amigos les decían que era preferible consolidarse antes de crecer, los creadores de Churromanía decidieron expandir el negocio, sin descuidar la mejora constante de las operaciones. Durante las noches, tras largas jornadas de trabajo en sus dos locales, Ariel y Laly sostenían discusiones sobre el futuro y la mejor forma de emprender el crecimiento deseado. Pensaban que era viable la expansión, aunque nada les aseguraba que el mercado para churros sería duradero y amplio, o que la idea no tendría competencia. No era un secreto que los primeros pasos del desarrollo serían difíciles, pues estarían introduciendo un nuevo concepto y una marca nueva, y debían adaptarse a cada nuevo mercado. Anticipaban dos retos: ubicar buenos locales en centros comerciales o lugares con gran circulación, y conseguir el personal adecuado para operar con la misma calidad de los primeros locales.

Durante 1998 Venezuela experimentaba un auge de nuevas franquicias, especialmente de comida rápida, por lo cual Ariel decidió aprender por su cuenta sobre esta opción para el crecimiento del negocio. Tras revisar libros, revistas e internet, le quedó claro que constituir un sistema de franquicias implicaba tener una marca, un formato repetible, uniforme y atractivo, establecer una empresa operadora, elaborar procesos y controles, preparar manuales, ofrecer capacitación, apoyo técnico y directrices de mercadeo, establecer criterios para seleccionar operadores y especificar aspectos tales como tarifa inicial, regalías, inversión por local, ventas previstas, período de recuperación, entre otros. ¡Todo estaba por hacerse!

Ante la falta de recursos para contratar asesores, los creadores de Churromanía estaban dispuestos a preparar la documentación necesaria durante las noches. Otorgar franquicias exigía un gran esfuerzo inicial y tenía todos los riesgos de «trabajar con extraños». Pero este camino les permitiría potenciar el reconocimiento de la marca, desconcentrar el riesgo financiero y la carga operativa, minimizar la inversión propia en locales y apuntar más fácilmente a un negocio de gran escala, que hasta podía incluir franquicias en el exterior.

Los emprendedores tenían la opción de abrir más locales propios, con lo cual tendrían todo el beneficio del negocio, pleno control gerencial y evitarían ceder a terceros, en una etapa tan temprana, la «clave del éxito» de Churromanía: su fórmula y marca, sus lineamientos de atención, materia prima y procesos operativos. Además, podrían ponerlo en práctica enseguida, pues no necesitaban preparativos iniciales y sería una opción menos compleja y menos dependiente de «extraños». Pero ello suponía mayor inversión, concentración absoluta del riesgo del negocio y un ritmo de crecimiento sujeto al monto de capital o financiamiento

disponible. Sería experimentar la dificultad de aspirar a un negocio mayor sin mucho dinero para ello.

### El futuro

Tras el éxito inicial de Churromanía, hacia fines de 1998 los socios fundadores consideraban seriamente las opciones para la expansión. El crecimiento con locales propios les permitía mantener el control de las operaciones y las ganancias, pero el

ritmo de crecimiento estaría condicionado por los fondos disponibles. El esquema de franquicias ofrecía buenas perspectivas de crecimiento acelerado, pero requería un gran esfuerzo inicial y ceder parte del control operativo. Era una decisión de fondo: ¿cómo acometer el desarrollo empresarial y la expansión territorial?

En cada opción había dudas relevantes. ¿Hasta dónde podían llegar con locales propios? ¿Lograrían

establecer franquicias exitosamente? Los socios estaban conscientes de que las decisiones sobre el futuro del negocio y su ejecución no podían esperar más. En palabras de Ariel, «Churromanía era una idea loca, pero las ideas locas son las que se convierten en buenos negocios». ■

### Federico Fernández Dupouy

Coordinador del Centro de Emprendedores del IESA

## ¿Qué opinan los expertos?

### ABEL CALVO

*Periodista especializado en franquicias y negocios*

Churromanía constituye un excelente ejemplo de las bondades del sistema de franquicias como mecanismo de expansión. Mediante este formato, los socios de la empresa lograron establecer una corporación de alcance mundial, con un capital limitado. Además, la aparición de la empresa ocurrió antes del auge de las franquicias de principios de la década siguiente, cuando este sistema de negocios era relativamente desconocido y, por ende, riesgoso.

Tales circunstancias llevaron a los fundadores de la marca a asumir el reto de desarrollar el modelo de franquicia de Churromanía de manera autodidacta. Este hecho, junto con la creación y el desarrollo de la empresa, constituye una muestra de la disposición a asumir riesgos que ha caracterizado la gerencia de Churromanía en sus diez años de existencia y se ha constituido en una clave de su éxito. Han logrado una permanencia que pocos hubieran creído posible en 1997, a tal punto que lograron expandirse no sólo en Venezuela sino en otros diez países (con más de setenta tiendas).

Este éxito se basa en un producto muy particular —el churro— que, aunque se ha arraigado en la cultura local, no es de consumo frecuente,

como puede ser la hamburguesa o el helado, sino más bien de impulso. Sin embargo, la compañía ha logrado mantenerse en la mente del consumidor, mediante una estrategia que combina creativas campañas de mercadeo con una permanente revisión del menú, para mantenerlo variado, actualizado y adaptado a los gustos cambiantes del consumidor. A ello

## Churromanía «inventó» un rubro del que sigue siendo líder y prácticamente único actor en el ámbito mundial: la franquicia de churros

se ha sumado el desarrollo de mecanismos que les han permitido ofrecer precios competitivos y elementos diferenciadores, gracias al establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores para la consecución de economías de escala y el desarrollo de productos exclusivos.

Desde la perspectiva del mercadeo, como ha dicho más de una vez Ariel Acosta-Rubio en conferencias sobre franquicias y gerencia, uno de los éxitos de su empresa se debe a la correcta y oportuna aplicación de ese precepto que dice: «es mejor ser el primero que ser el mejor». Churromanía efectivamente «inventó» un rubro del que sigue siendo líder y prácticamente único actor en el ámbito mundial: la franquicia de churros.

Al igual que la mayoría de las empresas que funcionan con el formato

de franquicias en Venezuela, tanto nacionales como foráneas, Churromanía surgió y se desarrolló en un contexto de permanente calor político e incertidumbre económica. Y así como esas compañías, su equipo gerencial ha sabido aprovechar las debilidades históricas del mercado (estándares de calidad poco exigentes en productos, servicios y atención) para desarrollar

las fortalezas de su marca, de cara tanto a los inversionistas (franquiciados) como al consumidor final, a fin de superar con éxito las dificultades del mercado local y lograr consolidarse no sólo como una de las principales marcas del sector en el país, sino también como la franquicia venezolana con mayor proyección internacional.

### IGNACIO DE LA VEGA

*Director del Centro Internacional de Gestión Emprendedora del Instituto de Empresa (Madrid)*

Churromanía ejemplifica un reto clásico de innovación de producto en un mercado complejo, como los restaurantes, y en un entorno económico y geográfico complicado como la Venezuela de finales de los noventa.

Desde el punto de vista del manejo de los elementos del proceso emprendedor (equipo, oportunidad, análisis, recursos y gestión) Churromanía es un magnífico ejemplo de iniciativa basada en la utilización de un producto o servicio de éxito en otros mercados y su adaptación a las pautas de consumo de un entorno diferente. Aquí reside la primera gran innovación. Como español siempre me ha parecido sorprendente que

po promotor de Churromanía, en esos duros meses de consolidación. La respuesta a la tercera pregunta ayudará a despejar algunas dudas. Con sólo dos establecimientos, un éxito rotundo que se vislumbra en la facturación, escasa imagen de marca e inexistencia de barreras considerables de entrada para nuevos competidores parece que la opción de crecer es más una necesidad que una opción. Pero, ¿cómo crecer? El

ros, humanos y otros) y la capacidad de gestión, puestos al servicio del éxito empresarial. Mi consejo a los fundadores habría sido: (1) buscar financiación de capital para la expansión (300 mil dólares: diez nuevos locales), (2) diversificar y diluir la inversión entre tres o cuatro inversionistas próximos para no perder el control de la compañía, (3) contratar el mejor director de desarrollo que se puedan permitir, (4) abrir los diez locales y, una vez consolidados, tienen algo mucho más valioso que vender en un plan de franquicias.

## Churromanía es un magnífico ejemplo de iniciativa basada en la utilización de un producto o servicio de éxito en otros mercados y su adaptación a las pautas de consumo de un entorno diferente

Churromanía haya conseguido reinventar un producto tradicional y estandarizar su oferta hasta convertirlo en un exitoso producto franquiciable, algo que no se ha conseguido en España y que supone un gran ejemplo de innovación en producto y modelo de negocio. Churromanía es un creador claro de demanda, pero esto no siempre resulta suficiente.

Desde el punto de vista del plan de negocio la gran pregunta del caso se relaciona con el potencial y la forma de crecimiento aplicable en este supuesto: Venezuela, 1998, auge del sector de la franquicia y especial oportunidad en el sector de los restaurantes. ¿Es esta la fórmula de crecimiento ideal para el equipo emprendedor? ¿Están los fundadores de Churromanía en disposición de franquiciar el concepto contando tan sólo con unos meses de experiencia en su gestión y con sólo dos locales en la misma ciudad y en el mismo centro comercial? ¿Es la franquicia el mejor método de crecimiento para este negocio o debe crecer con unidades propias? ¿Es necesario crecer en una etapa tan temprana de desarrollo?

Estas son las preguntas que debían poblar la mente del equi-

sentido empresarial apunta sin duda a las ventajas en retorno, control y consolidación del concepto de la opción de unidades propias. Ahora bien, la falta de recursos propios y la imposibilidad de financiar un crecimiento ágil con los flujos de caja libres generados por los dos locales hacen inviable esta opción de crecimiento rápido, salvo que obtuvieran financiación externa vía deuda (difícil en un negocio que comienza) o vía patrimonio, diluyendo la participación de los fundadores.

Este es un dilema clásico de estos conceptos innovadores en el sector servicios. De optar por el crecimiento mediante el sistema de franquicias, ¿están preparados? ¿Cuentan con un conocimiento franquiciable? ¿Tienen una imagen de marca que aporte valor al franquiciado? ¿Cuentan con o pueden crear un manual de operaciones y un sistema de control del franquiciado? ¿Saben minimizar los riesgos de pérdida de control y calidad que la franquicia puede implicar en el negocio de los restaurantes?

Muchas dudas y poco tiempo para resolverlas dejan los dos últimos elementos del proceso emprendedor: la gestión de recursos (financie-

**LUIS MIGUEL MOLINA**  
Cofundador de *Tucarro.com*  
y *Tuinmueble.com*

Churromanía ilustra que no basta tener una idea. A todos se nos ocurren miles de ideas, pero como muy pocos las ejecutan, luego nos sorprendemos cuando las vemos hechas realidad por otros. Muchas de las cosas que conocemos, usamos o consumimos fueron descubiertas hace mucho tiempo o simplemente siempre estuvieron allí, en algunos casos como parte de otros negocios, hasta que un emprendedor las desarrolló o preparó el terreno para la llegada de otros negocios.

Para hacer realidad una idea hay que tomar riesgos. Los empresarios de Churromanía, teniendo la oportunidad de desarrollar un local, lograron descubrir cómo rescatar un producto de consumo popular, desarrollando para ello un modelo de negocio original, ensayado previamente a baja escala en Puerto La Cruz y creciendo tempranamente como franquicia.

Hoy podemos observar, luego de los importantes correctivos que todo negocio requiere, la acertada escogencia de la marca y su decidida expansión internacional, y el haber tenido lo que ellos llaman «ideas locas», que son precisamente las que después llaman «ideas visionarias». 