

DECOFRUTA:

NUEVOS SABORES EN SU MODELO DE NEGOCIOS

Decofruta es una franquicia venezolana que ofrece arreglos de fruta fresca. Tras una primera incursión fallida en Europa, los socios enfrentan el dilema de crecer en Venezuela (un mercado poco competido, pero con un entorno político y económico hostil) o intentar una nueva internacionalización en Estados Unidos: un mercado competido, pero con un entorno estable.

ARAMIS RODRÍGUEZ y EDWIN OJEDA

A mediados de 2013, Carlos, Raúl y Roberto, los orgullosos fundadores de Decofruta, debatían si debían enfocar sus esfuerzos en el mercado venezolano o intentar, nuevamente, la incursión en un mercado internacional.

Decofruta, fundada en 2005, era un concepto pionero en Venezuela que consistía en arreglos de fruta fresca, con un diseño inspirado en el negocio de las flores. La empresa creció como franquicia y logró llegar a países europeos, tales como España, Italia, Portugal y Grecia. El mercado del viejo continente no asimiló el concepto ofrecido por Decofruta y, además, la crisis financiera de 2008 hizo que cayeran las ventas y, por ende, tuviesen que cerrar las tiendas. Aunque el negocio mantenía cierta estabilidad económica en Venezuela, las condiciones del país se hacían cada vez más hos-

tiles para muchas empresas; sobre todo para una organización que dependía de insumos importados, los cuales no eran considerados de primera necesidad.

En julio de 2013, luego de varias conversaciones y análisis, llegó el momento de tomar una decisión. Durante una larga y lluviosa tarde, los socios planteaban argumentos a favor y en contra de las distintas opciones para Decofruta:

- El país está difícil para hacer negocios, cada día se dificulta más acceder a dólares y cuesta mucho importar los insumos para producir nuestros ramos... Así es difícil crecer.
- Debemos diversificar nuestros ingresos en moneda dura.
- Si bien el entorno es difícil, sabemos por experiencia que el mejor mercado es el venezolano, la gente compra como en ninguna parte del mundo... No importa la crisis.
- El mercado fuera de Venezuela es duro, y muy competido.
- Ya vivimos una experiencia costosa cuando nos internacionalizamos, ¿vamos a repetirla?

El gobierno de Venezuela había anunciado que para el año 2014 cerraría aún más el «grifo» de dólares para las empresas importadoras. Al mismo tiempo, Decofruta debía aprovechar la oportunidad de desarrollar nuevos formatos de franquicia para no perder el interés manifestado por nuevos po-

tenciales socios, listos para invertir en Venezuela. Más aún, de nuevo nacía —con mucha fuerza— la tentación de incursionar en mercados internacionales, esta vez Estados Unidos. ¿Volverían los socios a entrar en un mercado internacional con moneda dura y facilidades para hacer negocio? ¿Deberían consolidar el crecimiento en un mercado conocido, pero con restricciones?

Los inicios: fruquets en una tienda de bicicletas

Carlos Durán, Raúl del Hierro y Roberto Gentile sentían el deseo de independizarse laboralmente con una idea que los hiciera trascender. En un viaje que hizo Raúl a Canadá, en julio de 2004, vio una tienda de «fruquets», un producto que asemeja un buqué o arreglo floral, pero en vez de usar flores emplea frutas frescas. Al llegar a Caracas, propuso a sus amigos desarrollar un concepto similar en Venezuela. Ninguno tenía experiencia en manualidades o decoración, y menos en manipulación de frutas. Primero se les ocurrió investigar el mercado venezolano, con el fin de identificar algún competidor. Lo más próximo que encontraron fue la tradicional industria de las flores, la cual usaron para hacer sus cálculos y armar un plan de negocios.

Luego de realizar sus proyecciones procedieron a hacer pruebas en la empresa de bicicletas del papá de Roberto. Era un lugar reducido, cerrado, pero no tendrían que pagar un local. «Empezamos a hacer pruebas fallidas.

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 «Decofruta: nuevos sabores en su modelo de negocios» fue resumido del original por sus autores.

Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda, profesores del IESA.

Los estudios financieros daban positivos, pero cuando íbamos a hacer el ramo... ¡Horrible! Obteníamos unos ramos sin forma».

Después de una búsqueda, en anuncios de prensa escrita, contactaron a un licenciado en arte florista. Con un plan de negocios que, «en el papel», decía que el concepto era económicamente factible, y con un producto para mostrar, los emprendedores decidieron lanzarse al mercado con un nombre: Decofruta.

El plan de negocios perdió la frescura

En palabras de Roberto: «Visualizamos el negocio como un centro de producción masiva. Nuestra idea consistía en vender fruquets a empresas mediante dos canales: ventas por catálogos e internet, ya que éramos protecnología».

En septiembre de 2005 decidieron poner a Decofruta en el mercado. El plan proponía la venta de los fruquets al segmento corporativo; es decir, organizaciones que necesitaran ornamentos para halagar a empleados e invitados. Bancos, hoteles, laboratorios farmacéuticos, empresas de consumo masivo y agencias de festejos serían los principales clientes, ya que allí estaban sus contactos personales. Para darse a conocer llevarían catálogos y harían visitas de ventas mostrando el producto. Puertas adentro, el negocio requeriría una pequeña fábrica; es decir, un local económico, sin vitrinas ni exhibición, para almacenar las frutas, procesarlas y enviar los fruquets.

Al cabo de unos meses descubrieron algo, como explicó Carlos Durán:

Muchas personas, y no empresas, llamaban a la fábrica y nos preguntaban dónde podían ver los ramos, dónde estaba la tienda, querían visitarnos para ver los productos... Este hallazgo nos hizo pensar que las personas, y no las empresas, podrían ser nuestro mercado. Así, pensamos en un nuevo segmento: hombres con buen poder adquisitivo y del este de Caracas (clase media alta). Los hombres comprarían los fruquets para halagar a sus parejas.

El 30 de septiembre se celebró el día de las secretarías y la naciente empresa no dio abasto. Ese día vendió más de ochenta ramos. Superó la incipiente capacidad instalada que en ese momento tenía y se vio obligada a redoblar sus esfuerzos y pedir ayuda a familiares, para que se incorporan a la elaboración y la distribución. La interacción con la gente mostró que los clientes principales eran

ciudadanos comunes y no empresas. Por lo tanto, parecía inminente abrir alguna tienda que sirviera como exhibición. Roberto reconoció:

A partir de ese momento descubrimos otra cosa que estaba muy lejos de nuestro plan inicial de negocios:

Los emprendedores no conocían el modelo de franquicias, pero habían escuchado de boca de amigos que este sistema permitía el crecimiento rápido de muchos negocios

quienes se identificaban más rápidamente con el concepto eran las mujeres y no los hombres, y, sobre todo, de estratos socioeconómicos medios y bajos (C y D).

A principios de 2006, los socios decidieron establecer una tienda a pie de calle. Aunque sabían que su target de mercado se ubicaba en el oeste de la ciudad, tuvieron que conformarse, por falta de dinero y tiempo, con un local al que tenían acceso, en una urbanización de clase media en el este de Caracas. Esta tienda respondió positivamente al modelo de venta al detal.

Mensualmente llegaron a vender alrededor de 200 ramos: el noventa por ciento se captaba por la ubicación y la visibilidad de la vitrina, al paso de los peatones; y el resto, a través de la página de internet. Luego de probar que el concepto basado en tiendas funcionaba, los socios comenzaron a pensar en algo más ambicioso.

Tres factores hicieron que los emprendedores tomaran la decisión de crecer antes de lo pensado: 1) el miedo a ser copiados, 2) la aceptación temprana de los clientes y 3) la aparición de potenciales socios. A propósito, Carlos comentó:

Para crecer y, más aún, en forma rápida como deseábamos, necesitábamos un bolsillo profundo, y no teníamos mucho capital; por tanto, teníamos que buscar una alternativa que permitiese apalancarnos en alguien externo a nosotros. Allí nos llegó la idea de las franquicias.

Crecer como franquicia

Los emprendedores no conocían el modelo de franquicias, pero habían escuchado de boca de amigos que este sistema permitía el crecimiento rápido de muchos negocios. «A los pocos meses de tener nuestra primera tienda ya estábamos realizando el proyecto de franquicia. Ese proceso duró tres o cuatro meses. La primera franquicia se la vendimos a un amigo que se fue a vivir a Margarita (Estado Nueva Esparta)», recordó Raúl.

Luego de probar que la franquicia de Margarita funcionaba bien, a mediados de 2006, los socios decidieron promocionar a Decofruta en una feria de franquicias. A los meses comenzaron a recibir interesados en asociarse. Durante 2007 lograron vender tres franquicias en ciudades distintas (Puer-

to Ordaz, Margarita y Caracas). Luego, en 2008, vendieron nueve franquicias adicionales en otras ciudades de Venezuela. En total, desde su nacimiento y hasta 2013, Decofruta abrió treinta franquicias y cerró nueve.

En 2007 Venezuela era uno de los países latinoamericanos, después de Brasil y México, que tenía mayor oferta de franquiciantes. Alrededor de 400 franquicias (nacionales y extranjeras) competían por el mercado de socios emprendedores. El treinta por ciento de las ofertas de franquicia estaba relacionado con conceptos gastronómicos; y el doce por ciento, con conceptos de moda y confección. Aunque Decofruta debía captar potenciales socios en un mercado muy competido, tenía el aliciente de que su concepto —arreglos de frutas— era distinto a los existentes.

Decofruta ofrecía a los potenciales franquiciados: 1) uso de la marca, 2) transferencia de conocimiento, 3) algunos productos previamente especificados y 4) la exclusividad en un lugar y un tiempo determinados. La promesa de Decofruta era que, con estos cuatro elementos, cada tienda podía vender alrededor de 250 ramos por mes a un precio promedio de cincuenta dólares. Esto permitiría una recuperación de la inversión en año y medio. A cambio, el interesado debía pagar un «canon» de entrada, también conocido como derecho de explotación del concepto, equivalente a 10.000 dólares, que representaría su inversión inicial, y recurrentemente (mes tras mes) debía pagar seis por ciento de las ventas por concepto de regalías y dos por ciento de las ventas en cuotas de publicidad.

Tiendas Decofruta: pequeñas fábricas de fruquets

«Cada tienda de Decofruta es una pequeña fábrica», comentó Raúl. Las tiendas ejecutaban funciones de compra y recepción de suministros, almacén/refrigeración, manufactura y diseño, empaque, venta y despacho.

El plano de cada tienda tenía las características de una pequeña fábrica: una línea de producción que se ac-

tivaba de acuerdo con la demanda de ramos. Cada tienda disponía de cinco empleados, en promedio, de los cuales tres o cuatro formaban parte de la línea de ensamblaje de los ramos. Las frutas eran compradas por cada franquiciado con proveedores previamente aprobados por la casa matriz, cercanos a la localidad de cada tienda. Los insumos no perecederos —envases, envoltorios, lazos, tarjetas de dedicatoria— se adquirían mediante una mezcla de proveedores: el cuarenta por ciento era provisto por la casa matriz y el resto lo suministraban proveedores locales. Las entregas de los ramos se efectuaban subcontratando un servicio de envíos, generalmente de motocicletas con cabinas especia-

indagar qué sucedía y entendimos que muchos españoles no le veían el sentido a un ramo tan grande de frutas. Sentían que era un desperdicio. Ellos tienen una cultura más austera que nosotros los venezolanos, y veían caro y poco práctico tener que pagar por tantas frutas para una persona.

Después de haber invertido dinero y esfuerzo calcando el concepto de Decofruta en Barcelona, Madrid y Valencia, los emprendedores comenzaron a descubrir que el concepto, aunque gustaba a algunos, no calaba totalmente en el público europeo. Este descubrimiento encendió las alarmas de los emprendedores, quienes inmediatamente deci-

La dispersión geográfica entre las tiendas nos impedía la eficiencia logística de la franquicia maestra que estaba en Madrid. Adicionalmente, no contábamos con un sistema tecnológico que sincronizara la operación de todas las tiendas ni que lidiara con las diferencias horarias entre el continente europeo y el americano. Tampoco sabíamos cuáles eran los mejores proveedores que nos permitiesen ofrecer, a nuestros franquiciados, los insumos de forma más competitiva.

Por su parte, Carlos Durán anotó:

Yo me fui a España a controlar de cerca la operación de las tiendas. Hice algunas reestructuraciones con las tiendas de Madrid y Valencia (por ejemplo, mudamos las sedes), cerramos la de Barcelona. Sin embargo, el descontrol logístico nos llevó de un golpe tras otro... incluso tuvimos que revisar las premisas de selección de franquiciados, ya que algunos de nuestros asociados resultaron ser profesionales pero poco emprendedores.

Después de casi diez años de haber iniciado la aventura más importante de sus vidas, los cuatro socios debían, en pocas horas, definir el futuro de su querida Decofruta. Los números no eran despreciables: la empresa mostraba ingresos sostenibles y agregaba valor al mercado venezolano

les. El costo del servicio de envío representaba, en promedio, quince por ciento de las ventas.

La internacionalización

En 2007, a menos de dos años de su fundación, Decofruta tenía cuatro tiendas franquiciadas en distintas ciudades y recibía, mes tras mes, peticiones para abrir nuevas tiendas en todo el país. Ese mismo año, un evento inesperado tocó la puerta de los emprendedores. Un amigo de Roberto que vivía en Barcelona, España, solicitó abrir una franquicia de Decofruta en esa ciudad. Según Raúl: «Todo parecía calzar. Era una oportunidad de obtener ingresos en divisas duras (euros); además, era una persona de confianza y teníamos un producto probado».

Sin pensarlo mucho los socios decidieron abrir la franquicia en Barcelona, asociándose a partes iguales con el amigo de Roberto. A los pocos meses, siguiendo el modelo de sociedad con amigos y conocidos, abrieron otra en Madrid y luego en Valencia. En 2008, Decofruta tenía tres franquicias internacionales operando en Europa. Ese mismo año, a través de un conocido de la tienda de Madrid, los emprendedores recibieron una solicitud para abrir Decofruta en Grecia. La tienda de Grecia fue una de las que mejor arranque tuvo en Europa.

Carlos Durán comentó:

Después de unos meses en España, el comportamiento de las ventas se mantenía constante sin aumentos significativos... Comenzamos a

dieron hacer cambios al concepto para comprobar si el producto actual agregaba, o no, valor.

Con la realimentación recibida, de sus clientes españoles, Decofruta desarrolló un ramo pequeño al cual llamaron «Nano fruquet». Era un ramo para una persona, mucho más económico que los convencionales, el cual se ajustaba a las necesidades de un público austero. El Nano fruquet fue bien aceptado por el mercado español, lo cual dio un respiro a la franquicia en España. Este hecho hizo reflexionar a los socios acerca de la filosofía de la empresa, entre estos a Raúl:

Decofruta no vende un producto específico, vende algo que satisface una necesidad particular y se materializa mediante los fruquets. Los venezolanos sienten que alegran a sus seres queridos con algo que se puede consumir y compartir, mientras que los españoles alegran a otros con algo que estos pueden consumir sin desperdicio.

Mientras descubrían el mercado europeo, los socios seguían recibiendo peticiones de más asociados que querían abrir Decofruta en otras ciudades y países. Entre 2009 y 2012, Decofruta abrió una tienda en Bolonia, la isla de Tenerife y Lisboa. Luego de haber entrado en operación, los socios empezaron a identificar con mayor precisión varios problemas en la administración de las franquicias europeas; por ejemplo, explicó Raúl:

A todos los problemas operativos y de mercado que vivía Decofruta se añadió la crisis financiera e inmobiliaria en Europa. Grecia fue uno de los países más afectados: cayeron las ventas de la tienda y, aunque aguantó la crisis, lamentablemente en 2013 cerró. En 2013, todas las tiendas europeas de Decofruta estaban cerradas. Raúl del Hierro comentó: «Esta experiencia nos dejó un aprendizaje importante: ahora vamos a probar todo antes de iniciarlo».

Nuevos procesos y conceptos

Carlos Durán recordó su experiencia:

Mientras operábamos nuestras tiendas en Europa, sentíamos que madurábamos y reflexionábamos. En 2010 detuvimos la marcha y nos volteamos a revisar el sistema de franquicia en Venezuela. Nos dimos cuenta de que invirtiendo 5.000 dólares en un *software* no hacíamos nada, y que era necesaria una inversión mayor, al menos 50.000 dólares.

En paralelo, y basados en la realimentación de potenciales interesados en adquirir franquicias, los socios diseñaron distintos formatos de tiendas para franquiciar. Desde un tiempo atrás habían pensado en desarrollar un concepto Deli, el cual consistiría en minitiendas de

jugos, batidos, helados y yogures de frutas. «La idea era aprovechar la merma, o los desperdicios de frutas, que teníamos en nuestras tiendas, y utilizarla en un nuevo concepto de bebidas saludables», contó Carlos Durán.

En 2013 Decofruta disponía de una oferta diversa de negocios para quienes estuviesen interesados en asociarse: Decofruta Tradicional, Decofruta Deli (solo producía helados de yogur, batidos y ensaladas de fruta), Decofruta Mixto (mezcla de ramos y comestibles de frutas) y Decofruta Express (tamaños menores y accesorios para halagar como peluches, globos, etc.), en desarrollo. De los cuatro conceptos, Decofruta Tradicional era el más explotado hasta ese año, con quince tiendas (nacionales e internacionales). Solo habían logrado abrir tres Decofruta Mixto y estaba aún, a finales de 2013, en prueba piloto una tienda Deli en Caracas. Los formatos Mixto y Deli eran demandados por siete potenciales asociados, quienes querían llevarlos a distintas ciudades de Venezuela en 2014.

¿Qué hacer y cómo hacerlo?

En palabras de Carlos Durán:

La gente no para de comprar fruquets, eso nos llena de entusiasmo, pero cada día se nos pone cuesta arriba producirlos. La mayoría de nuestros insumos son importados (incluidas algunas frutas) y los controles cambiarios impuestos por el gobierno impiden nuestro crecimiento. Incluso, muchos productores nacionales que nos proveen frutas han detenido su producción, lo cual nos afecta directamente. Así

no podemos aumentar las ventas de cada tienda, no podemos ser más eficientes ni podemos integrarnos hacia arriba, debido a los costos asociados con leyes laborales y de producción tan rígidas... intentamos crecer mediante nuevos conceptos como los de comida y bebidas naturales.

En medio de la tormenta aparecía nuevamente la tentación internacional. Muchos venezolanos que habían emigrado, huyendo de la crisis política y económica del país, manifestaban a Decofruta su intención de abrir una franquicia en diversos países de Latinoamérica. Costa Rica, Honduras y Panamá eran los destinos más demandados.

La familia de Roberto manifestó su intención de mudarse a Miami. La visión de los socios, desde los inicios, fue llevar Decofruta a Estados Unidos, donde estaba el competidor más grande del mundo en este sector y el mercado era más refinado, ya que conocía mejor el concepto de fruquets. Sumando las intenciones iniciales de los socios a la eventual mudanza de Roberto, se podría configurar una nueva oportunidad de internacionalizar Decofruta.

Los nuevos conceptos (Decofruta Deli y Decofruta Express), aunque incipientes, en poco tiempo habían sido muy bien aceptados por el mercado venezolano. No obstante, requerían esfuerzos adicionales para solventar dos grandes retos: (1) manejar la procura de insumos para garantizar que todas las tiendas tuviesen productos para vender y (2) invertir en promoción y ventas para atraer a potenciales asociados. La

incertidumbre que se presentaba en el país inhibía a muchos emprendedores locales de invertir en Venezuela y, por lo tanto, los esfuerzos en mercadeo y ventas debían redoblar para vender más formatos de este tipo.

Después de casi diez años de haber iniciado la aventura más importante de sus vidas, los cuatro socios debían, en pocas horas, definir el futuro de su querida Decofruta. Los números no eran despreciables: la empresa mostraba ingresos sostenibles y agregaba valor al mercado venezolano. Esperaban por ellos siete nuevos potenciales asociados para explotar los nuevos formatos en 2014. Además, sus productos y su marca habían evolucionado y alcanzado reconocimiento y buena reputación.

La visión de los socios, desde que fundaron Decofruta, fue adaptar a la cultura latina un concepto originado en otro continente, y luego relanzarlo internacionalmente. La idea de llevar el concepto a Estados Unidos siempre les pareció seductora y, por ser un reto mayor, era una de sus opciones favoritas. Sin embargo, la experiencia internacional vivida en Europa se convertía, para algunos socios, en un paradigma negativo que les aumentaba su incertidumbre y les revivía antiguos temores.

Carlos arengó a sus socios con estas palabras: «Independientemente de la opción que escojamos, no podemos darnos el gusto de despilfarrar más tiempo y dinero averiguando si es buena. Debemos encontrar la manera de aprender, cuanto antes... ¿Cómo lo hacemos?». ■

¿Qué opinan los expertos?

FEDERICO FERNÁNDEZ DUPOUY

Profesor del IESA

Lo vivido por los fundadores de Decofruta resume varios sinsabores típicos de la aventura emprendedora, en la cual no hay lecciones infalibles para sobrevivir y se pasa del éxito al fracaso «sin anestesia». Suele escucharse que no es pecado fallar en una iniciativa emprendedora, sino una ventaja para próximas ocasiones, siempre que se aprenda de los errores para no repetirlos. Un ejecutivo de una multinacional era famoso por aceptar sin regañones que sus gerentes se equivocaran, porque mostraban sus intenciones de explorar e innovar; pero era inflexible y castigador si repetían las razones por las cuales fallaron previamente.

Si Decofruta no tuvo éxito en su esfuerzo inicial de crecimiento internacional (en Europa), ¿era prudente explorar

nuevamente en 2013 (ahora en Estados Unidos)? Solamente, si logran evitar los errores previos. ¿Es mejor enfocarse en el mercado venezolano con sus virtudes y el impulso de las franquicias, a pesar de las limitaciones operativas y la incertidumbre cambiaria y del entorno general, o enfrentarse en Estados Unidos al mayor competidor del sector, para generar divisas y aprovechar las circunstancias que favorecen crecer en ese país?

Era una decisión difícil. Pero Carlos, Raúl y Roberto no tenían mucho tiempo para analizar. Debían ejecutar y asumir riesgos calculados si querían avanzar, y evitar la «parálisis por análisis». Muy útil les resultará establecerse hitos y medir el progreso, para oportunamente acelerar, pivotar o frenar, cualquiera sea el camino que elijan; por ejemplo, hitos de ventas (crecimiento), de mercados (alcance), administrativos (organización) o tecnológicos, los que

apliquen, con sus respectivos tiempos, como guía facilitadora de su gestión emprendedora y sus decisiones, ajustando cuando corresponda.

Las decisiones se toman considerando la información disponible y el análisis de riesgos y opciones, estando los dueños o gerentes convencidos de qué es lo correcto y lo mejor en un momento dado. Pero solamente la historia dirá si fueron acertadas o no, cuando varios meses o años después los objetivos planteados y las expectativas se hayan cumplido o no, y objetivamente se demuestre que los indicadores clave y las cifras de la empresa han mejorado o no. ¿Podrán en Decofruta, unos años después, alegrarse por haber arrancado en Estados Unidos sin «tropezar de nuevo con la misma piedra» de la internacionalización infructuosa, o más bien estarán contentos de haberse enfocado en el mercado venezolano donde su

buena reputación y liderazgo en «fréquets» permitió un gran crecimiento vía franquicias y locales propios, con buena rentabilidad?

Los emprendedores, a diferencia de las grandes compañías, suelen decidir «sobre la marcha», con poca información y basados en sentido común, intuiciones, sensaciones y percepciones, por lo cual es muy importante reaccionar rápidamente al comportamiento de sus mercados, con flexibilidad y adaptación. Por ejemplo, en Decofruta anticipaban que el mercado sería corporativo y tuvieron que ajustarse a una demanda mayoritariamente de personas, luego pensaron que sus clientes serían hombres de clase media alta y terminaron siendo más las mujeres de menores estratos. En el plan inicial concibieron grandes ventas por internet, pero entendieron que por ubicación, vitrinas y visibilidad de tiendas se obtenían más ingresos: pudieron crecer mediante tiendas (mini-fábricas) pero aumentaron su «portafolio» con Deli, Mixto y Express respondiendo al mercado.

Luego empezaron la iniciativa de franquiciarse con la ambición de crecer rápidamente, sin tener «mucho recorrido» que ofrecer a los interesados (sus nuevos clientes, los franquiciados). La apuesta les salió bastante bien, hasta que la internacionalización imprevista les hizo entender que el éxito de una franquicia no está garantizado, como cualquier negocio ante sus complejidades específicas: un aprendizaje de cinco años por pecar de ambiciosos, como reconocen estos emprendedores.

La franquicia no es el «santo grial» de la expansión empresarial ni resulta infalible. Pero es una excelente manera de hacer crecer los puntos de atención de un negocio apalancado en el dinero de quienes invierten y operan como emprendedores (franquiciados), según los lineamientos de la empresa original, su marca y su manual operativo. Efectivamente, las buenas franquicias registran mayor probabilidad de éxito que otros tipos de nuevos negocios. Mitigan el riesgo, pero igualmente pueden fracasar como empresas en marcha, según los retos empresariales en cada ubicación. Como cualquier iniciativa emprendedora, la franquicia exige sacrificio, esfuerzo, dedicación, perseverancia, capacidad gerencial y capital para invertir.

El equipo será clave para el éxito. Nada termina tal como estaba previsto, pero la gente adecuada logra que las cosas salgan bien. Los emprendedores de Decofruta lo han experimentado, a veces favorablemente (al incorporar oportunamente a un licenciado en arte florista) y a veces desfavorablemente (los franquiciados muy profesionales, pero poco emprendedores). Queda ilus-

trado cómo un grupo de emprendedores transforma su idea en un negocio en marcha y cómo enfrenta decisiones operativas y estratégicas para expandir su iniciativa, sin respuestas evidentes y con resultados agrídulces... no con sabor a frutas.

ARGENIS CARPIO

Consultor de franquicias

Venezuela se encuentra aún en la tercera etapa de la evolución de franquicias, en la cual las enseñanzas autóctonas comienzan a exportar sus conceptos hacia otras latitudes. La primera etapa ocurrió a finales de los años setenta, cuando algunas empresas transnacionales llegaron al país para impulsar sus marcas: Kentucky Fried Chicken (hoy KFC), Pizza Hut y Burger King. McDonald's llegó en 1985. En la segunda etapa, que arranca en los ochenta, las empresas locales Chip-a-Cookie y Tropi Burger comienzan a desarrollar sus franquicias. Luego, en los noventa, Churromanía, Chipi's Burger, Googies (hoy Full Pizza), Cinnarolls, American Deli (hoy Miga's), entre otras, competían en buena lid con marcas gastronómicas internacionales.

La tercera etapa arrancó con el siglo XXI, con las exportadoras de negocios El Principito Kids (hoy EPK), Perfumes Factory y Decofruta, entre otras. En esta etapa la marca más representativa sigue siendo Churromanía (que cumple veinte años) con más de setenta puntos en Venezuela y presencia en Estados Unidos, Aruba, República Dominicana, Perú, Panamá, Colombia y Puerto Rico. Churromanía también dio pasos de internacionalización hacia España en sus inicios, que lamentablemente no fueron exitosos.

En internacionalización hay buenas noticias. Según datos de Profranquicias y la *FranquiGuía 2016-2017*, las franquicias venezolanas con presencia en el exterior son 86 de 345: un 25 por ciento que representa casi el doble del año 2011, cuando se contabilizaron 45 enseñanzas. De estas, la mayor preponderancia la tiene el sector gastronomía con 26 enseñanzas.

Decofruta, con quince tiendas en Venezuela, tres en Estados Unidos (Kendall, Doral y Houston) y una en Panamá, podría estar entrando en la cuarta etapa de la evolución del sector. La internacionalización de franquicias no solamente obedece a un proceso natural de las marcas —en cuanto a territorialidad y penetración de nuevos mercados planeados en la tercera etapa— sino que también se está convirtiendo en una tabla de salvación para la diáspora venezolana: ante la crisis generalizada por la que atraviesa el país, acentuada en 2017, ve en un modelo de negocio

«seguro» y planificado el *modus vivendi* ideal para que la experiencia migratoria sea satisfactoria. Podría hablarse de revertir la fuga de talentos por una exportación de talento, convirtiendo de paso a cada franquiciado en un embajador de la venezolanidad.

Decofruta ha calculado su proceso de expansión controlada, iniciado en 2017 hacia Estados Unidos, con territorios muy específicos (Los Ángeles y Seattle, entre otros) y técnicas para garantizar la selección correcta del franquiciado inversionista, que se afiliará no solamente a un contrato sino también a una nueva cultura, idiosincrasia y nacionalidad. Ciertamente apoyo en el trámite migratorio (visados), mediante alianzas con socios estadounidenses, provee un valor agregado al inversionista que evalúa sus oportunidades de migrar, en este caso de la mano de una empresa. Las garantías corresponden a las instancias gubernamentales responsables de los procesos migratorios en cada país.

Esta campaña no corresponde a una evolución de las marcas nacionales en su proceso de internacionalización, pues es una consecuencia de la crisis, pero sí podría resolver un problema que hasta ahora no había surgido: el éxodo y a qué dedicarse en el país destino. Algunas empresas publicitaban a las franquicias estadounidenses por todos los medios y daban charlas a prospectos interesados en migrar hacia ese país, principalmente. Pero, al parecer, no había un acompañamiento ni una marca de franquicia específica a la cual apuntar, sino muchas marcas nuevas o pequeñas, ávidas de inversionistas, sin importar su nacionalidad o apego a las marcas.

Decofruta y su talento humano constituyen una referencia obligada en cuanto al modelo de negocios de emprendimiento asistido, o de segundo nivel, como son las franquicias. Han transitado una trayectoria de experimentación, innovación e incluso reinención, que les otorga un sitio en el sector. En cuanto a permanencia, sustentabilidad y expansión parecieran estar en ese punto de inflexión en el que se dispararán internacionalmente emulando a Churromanía, quizá superándola por lo versátil de su concepto.

La cuarta etapa en la evolución de las franquicias en Venezuela podría venir del acompañamiento en la internacionalización de las marcas, con franquiciados y territorios seleccionados y aliados estratégicos locales en los países destino. Algo así como lo que hacen las compañías multinacionales con sus empleados al expatriarlos a otras naciones. De lograrse, los beneficios serían incommensurables.