

Churromanía: la reinención del negocio del churro

Federico Fernández Dupoy

Había pasado sólo un año desde que Ariel Acosta-Rubio, su esposa, María Alejandra Bravo, y el primo de ella, Miguel Bravo, abrieron en marzo de 1997 un negocio propio llamado Churromanía en un pequeño local de un nuevo centro comercial ubicado en la ciudad de Puerto La Cruz, en la costa oriental de Venezuela, frente a las playas del mar Caribe. Sentían la presión de tomar decisiones sobre el crecimiento pues ya tenían dos locales operando y ventas superiores a las que estimaron cuando decidieron convertir en realidad una “idea loca”. Ofrecían un alimento elaborado en forma alargada con base en harina de trigo conocido como churro, de gran tradición y popularidad en España pero cuyo consumo era marginal en Venezuela.

En uno de los largos viajes por carro que desde la apertura hacían habitualmente entre Puerto La Cruz y Caracas, la capital del país, Ariel y María Alejandra intercambiaban ideas sobre los próximos pasos que debían dar. Siempre habían tomado las decisiones de común acuerdo y la estrategia de expansión no debía ser la excepción. Querían definir el mejor camino a seguir, y se debatían entre replicar el éxito creciendo con tiendas propias a un cierto ritmo en toda Venezuela, o utilizar franquicias como mecanismo para un crecimiento más rápido, y hasta de internacionalización, en caso de ser aplicable para su naciente negocio de venta de churros.

Los inicios

Ariel Acosta-Rubio se graduó en Economía y Gerencia en la Universidad de Tampa, ubicada en la costa oeste del estado de 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. Su padre Edwin Acosta-Rubio había sido un emprendedor activo toda su vida, creando y operando negocios tan diversos como una agencia publicitaria, una fábrica de productos de belleza, un concurso de belleza nacional, una constructora, hoteles en multipropiedad, un canal de televisión, etc. Por su parte, María Alejandra (Laly) Bravo era arquitecto de profesión y oficio.

Los casos docentes son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2007 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a ediesa@iesa.edu.ve o llamar al 58-212-555-44-52. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso del IESA, titular del derecho de autor que protege esta obra.

A mediados de 1995 un amigo constructor les había ofrecido invertir en la preventa de un centro comercial llamado Plaza Mayor que se desarrollaría en Puerto La Cruz, una ciudad con menos de un millón de habitantes y con un fuerte componente turístico estacional “playero”, ubicada a unas cuatro horas en carro desde Caracas. Ariel y Laly decidieron colocar parte de sus ahorros en un local comercial de 17 m². A finales de 1996, la pareja tuvo que decidir el destino del local comprado como inversión en Plaza Mayor: ¿alquilarlo?, lo cual les generaría una renta atractiva sin mayores complicaciones; ¿venderlo?, lo cual les permitiría obtener una ganancia interesante por el aumento del precio del local; ¿usarlo?, lo cual implicaría poner en marcha un negocio propio como alternativa a sus ingresos profesionales actuales.

Tras sopesar detenidamente los riesgos y beneficios, decidieron descartar las opciones inmobiliarias y abrir un negocio propio. Sabían que 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 posibles, incluyendo alternativas tan variadas como abrir una tienda de trajes de baño y artículos playeros o abrir un local de comida. Inclinandose por el negocio de comida, donde las oportunidades son muchas, decidieron limitar las opciones a un 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 hicieron un breve estudio de mercado, incluyendo una visita en Caracas a un conocido empresario del sector de café de calidad superior. Luego de esta visita decidieron explorar el negocio de los churros, pues la inversión sería menor y el beneficio potencialmente mayor, aunque se trataba de crear un mercado casi inexistente en el país.

Ariel, Laly y Miguel no sabían nada de churros y tuvieron que aprender sobre su elaboración, ensayando una y otra vez a partir de una receta tradicional. Mezclaban agua, mantequilla, sal, azúcar, harina y huevos para lograr una masa al fuego, la cual 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, los cuales freían flotando en aceite hirviendo. Habían leído que un churro de máxima calidad debía tener color dorado, ser esponjoso en su interior 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 podría ser considerado no saludable y encontrar poca aceptación entre consumidores cada vez más preocupados por su salud y la buena alimentación. Además, era un alimento relacionado con climas de bajas temperaturas y usualmente acompañado de bebidas calientes, y la ciudad de Puerto La Cruz era un caluroso rincón del Caribe durante todo el año.

En febrero de 1997, faltando 40 días para el asueto de Semana Santa, una temporada muy alta de turismo en Puerto La Cruz, comenzaron la instalación del negocio. Los esposos se pusieron a trabajar intensamente. María Alejandra diseñaba y dirigía la construcción, contando con el equipo de obreros que utilizaba en sus proyectos de arquitectura, y usando mobiliario y elementos para la decoración que había acumulado de trabajos previos. Por su parte, Ariel dedicaba esfuerzos a elaborar el menú, con fotos de productos tomadas por él mismo (anexo 1), y a ejecutar una modesta campaña de mercadeo, fundamentalmente en radio, con la colaboración de Elí Bravo, reconocido locutor juvenil venezolano y hermano de Miguel Bravo. “La manía del sabor” decía el primer *slogan* del nuevo local.

Lograron minimizar el desembolso inicial¹ y cumplir con la meta de inaugurar en Semana Santa. El 21 de marzo de 1997, los tres emprendedores abrieron en sociedad el primer local de Churromanía (anexo 2), el cual registró crecimiento mensual de ventas desde el principio (anexo 4), convirtiéndose en referencia y visita obligada para quienes estuvieran en Puerto La Cruz y recorrieran el nuevo centro comercial. Era una iniciativa emprendedora impulsada tanto por circunstancias de necesidad como por consideraciones de oportunidad. En la revista *América Economía* (marzo de 2002) reportaban:

Loco. Eso le dijeron al venezolano Ariel Acosta-Rubio cuando decidió invertir sus ahorros en una tienda para vender churros. Los churros suelen ser sabrosos, pero no tienen buena prensa porque se venden en la calle, muchas veces chorreando aceite y envueltos en papeles con lamparones de grasa que hacen dudar de su higiene. Pero Acosta Rubio no hizo caso a las críticas. En 1997 montó en Puerto La Cruz, sobre la costa venezolana, 350 kilómetros al este de Caracas, una tienda moderna y colorida, con barra de despacho y cocina, mesas y sillas de acero inoxidable. Fue un éxito...

El negocio era exigente. Los socios trabajaban sin descanso para capitalizar la favorable acogida inicial del concepto. En las noches, experimentaban con distintas mezclas y máquinas para la elaboración de churros, de modo que mediante ensayo y error iban mejorando el producto hasta alcanzar la receta clave y el proceso correcto. Al principio usaban máquinas tradicionales de churros, las cuales se dañaban por el fuerte uso y debían ser rápidamente reemplazadas. El 25 de mayo a las 8:00 de la noche explotó la máquina churrera del establecimiento. El 7 de septiembre se dañó una freidora nueva.

Una vez a la semana, Ariel buscaba la materia prima en Caracas, recorriendo distintas empresas proveedoras en su propio carro. Llevaba harina, *toppings* de sabores y otros elementos clave a Puerto La Cruz, donde se preparaban o mezclaban para su uso en la tienda. Se pasaba la mitad de la semana en Caracas y la otra mitad en Puerto La Cruz.

Al buen ritmo inicial de las ventas se sumó el efecto de la apertura de los cines del Plaza Mayor, en junio de 1997, y la temporada de vacaciones escolares (anexo 4). El 26 de julio, el primer local alcanzó su récord de ventas diarias: Bs.483.360 (unos mil dólares al cambio de la fecha). En agosto, Churromanía tenía ya seis personas en nómina que ganaban 150 mil bolívares semanales (unos 310 dólares). Un reportaje de la revista *Latin CEO* (octubre de 2001) describía los sucesos tras la primera churrería:

... poco después de abrir, en un centro comercial en la ciudad de Puerto la Cruz, en la costa oriental venezolana, Ariel supo que se estaba “metiendo en algo” y renunció a su trabajo. ... La gente nos preguntaba cuándo íbamos a abrir en Valencia o Maracaibo, recuerda Ariel, refiriéndose a otras ciudades en Venezuela. Luego empezaron a querer comprarnos el negocio, pero yo no iba a venderlo.

Dos locales y varios interesados

Unos meses después de la apertura del primer local, los dueños del C.C. Plaza Mayor solicitaron a Churromanía que alquilase un nuevo local de 40 m² en la zona de la Feria de Comida, muy bien ubicado pero más costoso. Para los fundadores, era una prueba de su capacidad para mane-

¹ El costo de la primera tienda fue de ocho millones de bolívares (aprox. \$16 mil).

jar una operación mayor, aunque suponía un costo fijo superior y el manejo del negocio “a control remoto” (en este caso, a sólo un piso de distancia). Se decidió aceptar la propuesta y “aprender haciendo”.

Para operar el segundo local (anexo 3) se requirió contratar personal encargado y hacer una inversión mayor en máquinas especiales, presentación del local, cámaras en la cocina y la caja para ver desde el local original el desempeño de los empleados, entre otros elementos. Todo estaba reflejado en los planos elaborados por María Alejandra en la casa. Para financiar la apertura se usaron fondos prestados por familiares y ahorros personales². Abierto el 21 de noviembre de 1997, el nuevo local logró ventas superiores a las expectativas (anexo 4). Incluso, algunos clientes comparaban los churros del local en la Feria de Comida con el local original, sin notar que se trataba del mismo negocio.

Los dos primeros locales llevaban operando unos meses cuando los fundadores recibieron una oferta tentadora para replicar el concepto de la venta de churros en todo el país. Les pedían cambiar el nombre, agregar al menú productos distintos del churro y que quedasen los fundadores como accionistas minoritarios. Se ejecutaría un rápido crecimiento del negocio y los creadores del concepto lograrían un buen ingreso monetario, pero no aceptaron la oferta. Recuerda Laly de aquella oportunidad:

Para recibir semejante oferta debía haber demanda por el producto en centros comerciales en todo el país, donde se ubicarían casi todos los puntos de venta sugeridos, por lo que empezamos a explorar la idea de crecer en centros comerciales, manteniendo el control del negocio y la identidad de la marca Churromanía.

Cerca de un año de vida tenía Churromanía cuando las reiteradas manifestaciones de interés recibidas hacían pensar a los emprendedores que en varias ciudades de Venezuela podría replicarse el negocio. Por ejemplo, una constructora importante ofreció alquilarles en Caracas un local con mucho tráfico de peatones en la zona de La Candelaria. No era una ubicación glamorosa en un centro comercial, ni tenía un canon mensual barato, pero era una alternativa concreta y un primer paso para atender directamente el mayor mercado de consumidores del país. Estimaron que instalar este local en Caracas suponía una inversión de entre 50 y 100 mil dólares, pero poner más dinero propio no era una decisión fácil, pues el país en 1998 experimentaba una gran incertidumbre política³. Por otra parte, en otras tres ciudades (Maturín, Valencia y Maracaibo) ya contaban con candidatos serios dispuestos a invertir, a comprometerse con la marca y a operar el negocio a tiempo completo.

El sueño inicial de sus fundadores se había hecho realidad y lo que comenzó como un sencillo proyecto para aprovechar un local vacío empezó a convertirse en algo más ambicioso: transformarse en una cadena nacional e internacional 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 ponían en riesgo la supervivencia de todo el negocio.

Las opciones de crecimiento

Aunque algunos amigos les decían que era preferible consolidarse antes de crecer, los emprendedores decidieron expandir el negocio, sin descuidar la mejora constante de las operaciones. La

² El costo de la segunda tienda fue de 23 millones de bolívares (aprox. \$46 mil).

³ En las elecciones presidenciales previstas para diciembre figuraba con posibilidades de triunfo un candidato autodefinido como “revolucionario”: un teniente coronel que seis años antes había liderado un fallido golpe de Estado contra el gobierno democrático de entonces (anexo 6).

“oficina” de Churromanía ocupaba la mitad de la sala de la casa de Ariel y Laly, y allí durante las noches se concentraban sus estudios y discusiones sobre el futuro y la mejor forma para ejecutar el crecimiento deseado, tras las largas horas de trabajo cada día en sus dos locales.

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 explorado. En cualquier caso, anticipaban dos aspectos críticos: ubicar buenos locales en centros comerciales o lugares con alta circulación, y conseguir el personal adecuado para operar con la misma calidad de los primeros locales.

Durante el año 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, y un formato repetible, uniforme y atractivo, establecer una empresa operadora, especificar procesos y controles, elaborar manuales, ofrecer capacitación, apoyo técnico y directrices de mercadeo, definir criterios para seleccionar operadores, determinar los indicadores típicos⁴, etc. ¡Todo estaba por hacer!

Ante la falta de recursos para contratar asesores, los creadores de Churromanía estaban dispuestos a desarrollar toda la documentación necesaria en las noches. Otorgar franquicias les exigía un gran esfuerzo inicial y tenía todos los riesgos de “trabajar con extraños”, a cambio de lo cual pensaban que este camino les permitiría potenciar el reconocimiento de marca, desagregar el riesgo financiero y la carga operativa, minimizar la inversión propia en locales y apuntar más fácilmente a un negocio de gran escala (anexo 5).

Por otro lado, para los emprendedores existía 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 del negocio, las “llaves del éxito” de Churromanía: su fórmula y marca, sus lineamientos de atención, materia prima y procesos operativos. Además, podrían implementarlo enseguida pues no necesitaban preparativos iniciales y se trataría de 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.

En el segundo año de vida de Churromanía, decía entonces Ariel, venía la “titánica tarea de rescatar al churro y convertirlo en un producto de altísima calidad”, aumentando la presencia de la marca y su posicionamiento como cadena nacional. El concepto soñado era la venta de churros recién hechos, listos para consumir en un lugar agradable, preferiblemente en centros comerciales, con coberturas de azúcar o canela, o rellenos de dulce de leche, chocolate o caramelo, o glaseados con estrías de sabores como chocolate y dulce de leche, en varios tamaños y texturas, acompañados con una taza de chocolate caliente, café, agua o refrescos.

Decisión sobre el futuro

Tras el éxito inicial del concepto Churromanía, en el segundo trimestre del año 1998 los socios fundadores consideraban seriamente las alternativas de expansión. El crecimiento con locales

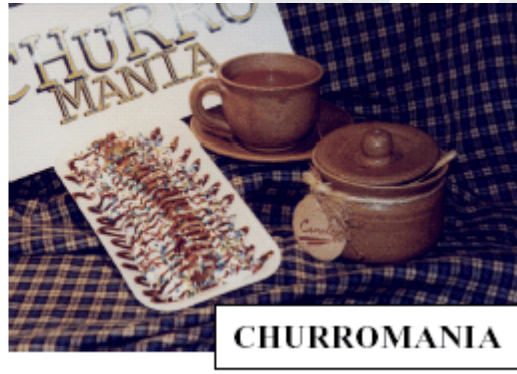
⁴ Tarifa inicial, regalías, inversión por local, ventas estimadas, período de recuperación, entre otros

propios les permitía mantener el control total 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. Se trataba de una decisión de fondo: ¿cómo acometer el desarrollo empresarial y la expansión territorial? En cada opción existían dudas relevantes: ¿hasta dónde podían llegar con locales propios? o ¿lograrían establecer franquicias exitosamente?

Llegando a Caracas Ariel sugirió a María Alejandra que las reflexiones realizadas durante el viaje desde Puerto La Cruz fuesen discutidas ampliamente durante esa semana para alcanzar un acuerdo, pues las decisiones sobre el futuro del negocio y su ejecución no podían esperar más. En palabras de Ariel entonces: “Churromanía era una idea loca, pero las ideas locas son las que se convierten en buenos negocios”.

Anexo 1

Menu Inicial de Churromanía, marzo 1997



Anexo 2

El primer local en Puerto La Cruz



El aspecto del local



Los dueños atendiendo



Gente adentro y afuera

Anexo 3

El segundo local en Puerto La Cruz



En la Feria de Comida



Menú renovado, moderno



Nuevo aspecto exterior

Anexo 4

Inversiones y ventas de primeros locales

Inversión para instalación del local 1: \$16.000 aprox.
Abierto el 21 de marzo de 1997

Inversión para instalación del local 2: \$46.000 aprox.
Abierto el 21 de noviembre de 1997

Evolución de ventas mensuales de Churromanía:

Tipo de cambio

1997	Ventas Bs.	Bs/\$ promedio
marzo	900.000	478,40
abril	3.800.000	479,25
mayo	4.100.000	483,27
junio	4.523.105	485,63
julio	7.452.280	491,25
agosto	10.417.695	495,90
septiembre	8.308.345	496,79
octubre	5.488.160	498,62
noviembre	4.598.686	499,93
diciembre	9.163.127	502,80

1998	Ventas Bs.	Bs./\$ promedio
enero	11.590.190	507,29
febrero	12.380.000	514,64
marzo	10.469.000	520,90
abril	13.001.405	530,08
mayo	14.357.000	537,05
junio	15.530.470	542,00

Anexo 5

Franquicias**Franquicias**

Una franquicia no es otra cosa que “un sistema de comercialización de bienes y servicios, donde una parte denominada franquiciante cede y traspasa a otra llamada franquiciatario o franquiciado, de manera temporal y contractualmente, el uso de una marca y los conocimientos técnicos para implementarla”, señala en sus publicaciones la Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias). Se trata de la reproducción exacta de un negocio que ha demostrado su buen funcionamiento, mediante convenios con operadores de las franquicias, quienes aceptan plenamente el concepto original y con ello permiten la expansión geográfica del negocio. La idea subyacente es que la red conjunta se fortalezca en la medida que existan más locales del negocio original, funcionando estructuralmente.

Quien ha desarrollado el negocio inicial y ha comprobado su conveniencia, cede temporalmente su marca, su concepto y su forma de operación para que se establezcan copias del negocio. A cambio recibe una compensación económica inicial y un pago periódico por el entrenamiento técnico, la asistencia en la apertura de locales, la transmisión del “know how” operativo y la venta de los productos o procesos básicos para la elaboración y comercialización de los bienes o servicios ofrecidos a los consumidores.

El modelo de franquicia ha probado su efectividad en muchos países como esquema económico y operativo para potenciar el crecimiento de una empresa, aunque en ningún negocio el éxito está garantizado. El concepto se ha fortalecido y difundido en la segunda mitad del siglo XX gracias a pioneros en su uso como McDonald’s, KFC o Howard Johnson’s. La presencia y popularidad del formato de franquicias se ha convertido en un fenómeno internacional en los últimos diez años, permitiendo a las personas abrir sus propios negocios con el apoyo, soporte y prestigio de marcas que se han desarrollado exitosamente.

Santiago Barbadillo, de la firma española de consultoría de franquicias Barbadillo & Asociados, en una entrevista en la revista Solofranquicias de octubre de 2001, afirmaba tajantemente:

Un mercado es maduro no cuando más franquicias hay o cuando más bancos financian, el mercado es maduro cuando más gente conoce el sistema y cuando la gente es capaz de instalar bien una franquicia... Un mercado maduro va a permitir que aquellas franquicias que ofrecen un valor añadido frente a la competencia triunfen, van a crecer, y lo que llaman “franquicias chatarra” tenderá a desaparecer... porque el mercado no las selecciona, las aparta directamente, nadie adquiere una franquicia que no convence.

Franquicias y comida rápida en Venezuela

Venezuela comenzó tardíamente a explorar los beneficios de las franquicias. Para 1997 sólo unas sesenta marcas operaban en el mercado nacional, la gran mayoría de ellas de origen internacional, concentradas en Caracas y en el sector de comida rápida. La pionera de origen local fue la cadena de venta de galletas Chip-a-Cookie, fundada por venezolanos en 1983, la cual, en 1995, adoptó el esquema de franquicias para su expansión. Otros inversionistas venezolanos decidieron traer

al país cadenas internacionales como Domino's Pizza en 1992, Yoguen Fruz en 1993, Subway en 1996 y PapaJohn's en 1997, por ejemplo. Hasta entonces, no todas las franquicias habían sido exitosas en Venezuela y unas cuantas habían cerrado. Quedaba por demostrar si, en Venezuela, las franquicias serían una moda pasajera y si las franquicias basadas en gustos locales podrían replicarse en otras ciudades.

La revista Solofranquicias en septiembre 2001 reportaba:

En 1992 Domino's Pizza abrió su primer restaurante en Caracas y en la primera semana de operaciones superó las ventas de todas las franquicias de esa cadena en el mundo. La franquicia de sándwiches Subway ha logrado la misma hazaña en 1997 y 1998 en su local de Altamira (Caracas). El primer restaurante que inauguró la cadena Wendy's en Caracas se ha convertido en la franquicia que más factura a escala mundial. El restaurante McDonald's de La Castellana (Caracas) está ubicado en el ranking de los primeros cien del mundo por facturación.

En enero de 1998 se constituyó Profranquicias con ocho afiliados, con la idea de superar las sesenta franquicias inscritas para finales de año. Muchos medios de comunicación por primera vez destinaban amplios espacios para dar cobertura a la información generada desde y por la industria de franquicias, incluyendo planes de ruedas de negocios en el área.

El auge de franquicias en 1998 supuso la convivencia de nombres internacionales y conceptos nacionales en distintos rubros como hamburguesas (McDonald's, Wendy's, Burger King, Chipi's Burger, TropiBurger, por ejemplo), pizzas (Pizza King, Domino's, PizzaHut, Hardy's, Googies, por ejemplo), pollos (KFC, Arturo's, California Roasters, por ejemplo), sándwiches (Subway, American Deli, Blimpie's, Boccatta, American Hot Dog, por ejemplo), comidas regionales (Tacotime, Don Taco, El Arabito, El Sultán, por ejemplo), galletas (Chip-a-Cookie), helados y dulces (Quebueno, 4D, Cinnarolls, Cinnabon, CinnamonCity, Bravisimo, Yoguen Fruz, Gelateria Parmalat, HaagenDaaz, por ejemplo).

Destacaba el alto grado de participantes en comida rápida, compitiendo fuertemente para acaparar la atención del consumidor y para alquilar los mejores locales en centros comerciales. Las expectativas del sector eran enormes, menospreciando el efecto que tendría una posible caída del consumo, y las "cadenas con mayor tradición" seguían creciendo.

La revista venezolana *Producto*, en su edición de mayo de 1996, destacaba que para 1995 el mercado de comida rápida en Venezuela había alcanzado los doce mil millones de bolívares (aprox. US\$ 48 MM), 80 por ciento consumido en establecimientos de hamburguesas y pollos, y el resto en establecimientos de pizza y otros. Profranquicias estimaba que en 1998 el mercado venezolano de comida rápida facturaría cerca de treinta mil millones de bolívares (aprox. US\$ 55 MM).

Anexo 6

Venezuela, economía y política en 1998, reflejada en la prensa NACIONAL (Abril-Junio)

http://buscador.eluniversal.com/1998/04/20/pol_art_20172AA.shtml

El efecto Chávez

Clima electoral pone en alerta inversiones

Un estudio realizado entre presidentes y alta gerencia de empresas revela que la influencia de la coyuntura electoral que vive el país, afecta negativamente el clima de inversiones. El 62% de los consultados en la muestra lo calificó como negativo.

Francisco Olivares

Caracas.- Empresarios e inversionistas se han movilizado para sostener reuniones con el comandante Hugo Chávez en la medida en que las encuestas suman puntos a su aspiración presidencial. Todos en busca de conocer de primera mano las propuestas manifestadas por el ex comandante y que afectan los planes económicos de los inversionistas.

¿Existe temor entre empresarios e inversionistas? Seguramente sí y se ha sabido que aparte de estas reuniones, que se han convocado recientemente, empresarios e industrias importantes han convocado a los mejores analistas políticos y económicos a fin de establecer sus escenarios de inversión, expansión y contingencia en base a un posible triunfo del comandante Hugo Chávez Frías en las próximas elecciones presidenciales.

El último reporte de Merrill Lynch del 8 de abril, en Nueva York, que distribuye entre sus clientes, asegura que el ascenso de Hugo Chávez en las preferencias electorales unido a la inflación y la medida de congelar las tarifas eléctricas mantiene alerta a los inversionistas y que esta vez el sentimiento entre ellos es negativo. Asimismo se ha especulado que dos importantes consorcios que se retiraron de la subasta de las empresas de aluminio fueron influidos por el confuso panorama electoral. Un estudio realizado en febrero de 1998, cuando la candidatura de Chávez apenas comenzaba a colocarse en el segundo lugar, entre empresarios venezolanos y extranjeros mostró una importante influencia negativa del proceso electoral en el clima de inversiones.

Manuel López Caló, OPINIÓN http://buscador.eluniversal.com/1998/06/07/opi_art_07210CC.shtml

El panorama económico de Venezuela en estos momentos está caracterizado por un cuadro de tensiones que logran un débil equilibrio, imposible de revertir por las actuales circunstancias electorales.

La caída de los precios del petróleo venezolano a 10,70 dólares el barril, con un promedio anual a mayo de 11,43 dólares, muy por debajo de las estimaciones iniciales del presupuesto de este año (calculado en 15 dólares el barril), ha puesto en dificultades al Gobierno para cumplir con los compromisos y garantizar la paz social, un objetivo prioritario del presidente Caldera.

La presión sobre el dólar impulsó al instituto emisor a elevar las tasas de interés. La consecuencia fue un aumento sostenido de la inflación y el derrumbe vertiginoso del consumo de la clase media que había aprovechado los bajos intereses para comprar endeudándose.

La volatilidad petrolera no ha sido el único factor de perturbación, el repunte de Hugo Chávez en las encuestas ha generado cierto pánico de muchos inversionistas y medianos ahorristas, espantados por el fantasma totalitario e izquierdista. Se calcula una fuga de divisas cercana a los cinco mil millones de dólares en los últimos cinco meses que nada tienen que ver con las importaciones u operaciones normales de la actividad económica del país. Informes de firmas de inversión internacionales, voces de alarma al interior del país y los propios antecedentes del candidato han contribuido con los temores. Sin tener elementos suficientes para considerar como fundado el miedo, la verdad es que esta coyuntura ayudó mucho al liderazgo de Chávez en las encuestas, el deterioro económico genera voto castigo.

**Algunas cifras macroeconómicas recopiladas de la prensa nacional
en el primer semestre de 1998**

	real	real	esperado	esperado
Variable económica de Venezuela	1996	1997	1998	1999
PIB consolidado (miles de millones de Bs.)	565.506 -0,2%	501.534 6,4%	502.00 0%	570.000 -5%
PIB no petrolero (miles de millones de Bs.)	406.046 -2,5%	423.284 4,2%	425.000 0%	410.000 -4%
Inflación anual promedio (IPC)	103,2%	37,6%	30%	20%
Tipo de cambio promedio (Bs./US\$)	417,34	488,59	550	600
Tasa activa promedio	37%	22%	45%	30%
Tasa pasiva promedio	18%	7%	10%	7%
Desempleo abierto	12,4%	10,6%	11,0%	15,0%
Población (millones)	22,3	22,7		

Fuentes: BCV, INE, estimaciones de particulares.