

# JUAN MANUEL GALLÁSTEGUI

## EL EVANGELIZADOR DE LA FRANQUICIA

¿Puede un modelo de negocio dictar los principios creativos de toda una vida? Tras conocer al más abogado de los empresarios, creemos que sí.

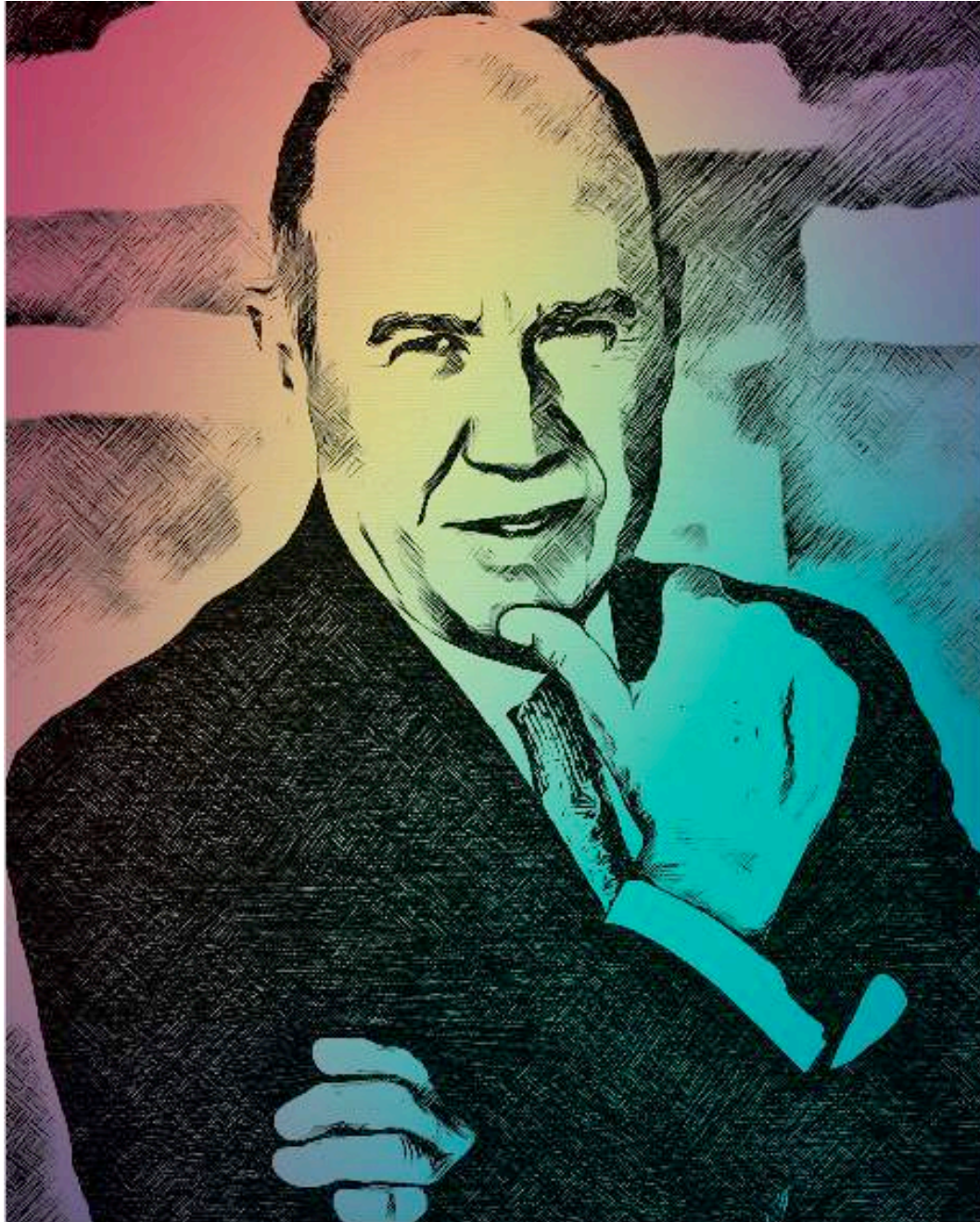
Por Pablo García  
Fotoarte Mr. Chínix

**E**l motor interno que suele impulsar a un empresario contiene voluntad pura, pero también datos difíciles de rastrear, reflejos de la historia caótica que le tocó vivir. Y no hay nada más caótico y dinámico en la historia económica reciente de México que los años 80 y los primeros años 90: allí está el germen de Gallástegui Armella Franquicias.

Y sí, las oficinas de la firma tienen un ineludible sabor de época: una de esas casonas del Pedregal de San Ángel, en la Ciudad de México, que narra la vida doméstica de alguna familia hija del milagro mexicano, con paredes forradas de madera de piso a techo y jardines interiores cuidados con mimo. En los libreros de la sala principal se coleccionan figuras de gallos, algunas artesanales, otras modernistas, junto con placas que cuentan agradecimientos, reconocimientos, participaciones en foros y encuentros, con un nombre preponderante: Juan Manuel Gallástegui.

Gallo es igual a Gallástegui, no hace falta mucha imaginación para verlo, pero también podría dar cuenta de una personalidad fuerte, dominadora. Con este entorno, un par de sorpresas surgen pronto tras el encuentro con el abogado sin traje (pero con suéter de tejido fino): el hombre es muy afable y está tan interesado en hablar de triunfos del pasado como de sus jugadas empresariales planeadas para el futuro.

De cualquier forma, durante muchos años en este país, cuando se decía "franquicias" se decía "Gallástegui" (y también "Huerdo", por Juan Huerto, pero eso ya lo veremos más tarde). Pero antes de llegar a ese estatus un funcionario tuvo que desaparecer y un abogado moderno, un abogado-empresario, debió nacer. "En 1985 dejé una importante posición en el sector público", recuerda Gallástegui. "Fui el empleado número dos de Conalep; ayudé a crear ese organismo descentralizado. ¿Qué hicimos allí? Logramos tener más de



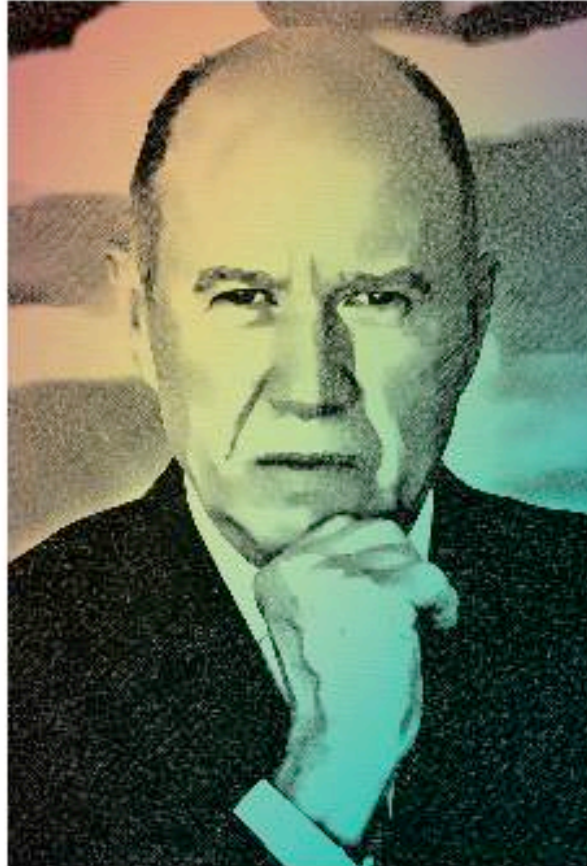
300 escuelas. ¿Y eso qué significó? La réplica de un modelo exitoso". Con esta especie de método socrático en versión ping-pong, empezamos a ver la primera descripción del meollo de las franquicias. "Yo no me estaba dando cuenta de que me estaba preparando para lo que vendría después".

¿Y quién podría darse cuenta del cambio radical que vendría? El joven abogado sí estaba seguro de algo: quería sacarle provecho a su profesión, pero no necesariamente sacándole brillo a su inteligencia en un tribunal o redactando oficios. Su vocación era crear empresa; había formado un despacho de abogados un poco antes, en 1983, orientado a temas de propiedad intelectual en software, y decidió dedicarse de lleno a él (y, dirán ustedes, ¿qué diablos era el software a inicios de los 80? Bueno, algo indefinido todavía: ¿propiedad industrial o intelectual?, ¿se debía regular o no? Esa inclinación a meter las manos en lo novísimo, en lo que no adquiere todavía forma definitiva, define de cuerpo entero a Gallástegui y a los aliados que ha sumado en su carrera).

El despacho era pequeño, con empuje innovador. Descubrió a la franquicia. "El crédito de ese descubrimiento va para mi amigo Salvador Cervantes, fundador de Taco Inn. Un día, terminando de jugar un partido de tenis en Cuernavaca, me dice: 'Oye, ayúdame a franquiciar la taquería'. Las únicas ideas claras que tenía de la franquicia estaban anotadas en mis apuntes de un diplomado sobre cadenas de valor que tomé en la Universidad de Turín", narra Gallástegui. Y con ese "sólido" conocimiento (y las escasas posibilidades de ampliarlo: recuerden que no había Google ni nada parecido), se aventó al ruedo. Por suerte, el encargo propició el encuentro con quien se convertiría no sólo en su socio, sino en su cómplice total: Juan Huerdo.

#### Misión para el dúo dinámico

Juan Huerdo fue el pionero absoluto de la franquicia en México; ya tenía un despacho (el Centro Internacional de Franquicias) que procuraba



## LA PRIMERA FRANQUICIA QUE AYUDÓ A CREAR FUE EL CONALEP

impulsar el modelo empresarial. "Y yo todavía me sentía muy abogado, así que Juan y yo acordamos aliarnos. Él se encargaría de la parte técnica y yo de la jurídica".

Sin embargo, los aliados se enfrentaron a un problema gigante, pues la franquicia no estaba regulada en la ley. Y no sólo eso: debían encarar un escollo enorme, llamado Ley de transferencia de tecnología, un engendro jurídico protectionista ("que contenía rasgos echeverristas que hoy me da miedo que regresen", no puede evitar decir el abogado). Básicamente, el gobierno se encargaba de gestionar todas las fases de transferencia de conocimiento comercial, por así llamarlo, entre entes privados. Y todavía más llamativo: una vez

concluida la vigencia del contrato de transferencia (no mayor a diez años), la tecnología quedaba en posesión del receptor sin tener que pagar un peso extra. "Esto no generó más que atraso en el país", señala nuestro especialista.

Los dos Juanes decidieron formar parte del frente que tumbaría esa ley, a través de la Asociación Mexicana de Franquicias, misión que agarró vuelo, pues a finales de los 80 el proteccionismo tenía los días contados, ya se oía el TLCA. En esa época, por cierto, organizaron la primera Feria de Franquicias, con 12 expositores y 400 visitantes. (En la más reciente feria se contaron 40 mil visitantes y más de 400 expositores!).

En 1991 se dictó la nueva Ley de Propiedad Industrial, que define, por fin, a la franquicia. Gallástegui la recuerda como un triunfo casi, casi personal. Un sector nació y creció como hongo en bosque siempre húmedo. En 1988 existía McDonald's, Holiday Inn, Kentucky... y otras gringas, junto al orgulloso Taco Inn mexicano. El frente nacional bien pronto se reforzó con El Fogoncito, Sushi Ito, Los Risquets Obregón, Dormimundo y un voluminoso etcétera. No es extravagante pensar que detrás de cada uno de estos nombres hay un grupo de empresarios mexicanos que tuvo que ser convencido, con la mejor dialéctica, de que no vale la pena inventar el hilo negro si existe la posibilidad de replicar modelos exitosos con la metodología adecuada.

El abogado tuvo que volver a definir el tablero de su vida con la muerte, en accidente de aviación, de Juan Huerto, cuyo nombre se estampa hoy en el premio más importante en el boletín nacional de las franquicias. Esa tragedia (y la quiebra del país con el "error de diciembre") empujaron a Gallástegui a tomar la presidencia de la Asociación Mexicana de Franquicias. Justo allí se convirtió en El Experto, y se dio cuenta plenamente de su capacidad de liderazgo. Su "despachito" de consultoría estuvo listo para convertirse en una empresa hecha y derecha, en una potencia consultora, cuyo primer paso de crecimiento se fijó cuando Mónica Gándara irrumpió como socia y fundó las oficinas de Occidente, con sede en Guadalajara. Llegó la operación en Monterrey y en 23

ciudades más, con la intención de tocar y dialogar con cualquier empresario o empresaria que tenga una idea con posibilidades de crecimiento. El abogado vive, sin remedio, montado en un avión.

#### **Esponjamiento calderonista, contracción peñista**

Ese gusto por la política pública no se le fue del todo a Gallástegui: participó muy activamente en el Programa Nacional de Franquicias en el sexenio de Felipe Calderón. "Y yo no sé por qué, pero cuando alguien hace las cosas bien viene el que sigue, el de

otro color, y dice que ya no sirve. El caso es que en el sexenio que está por terminar se acabó ese programa. (...) La palabra 'franquicia' ya no existe en el Inadem (el Instituto Nacional del Emprendedor)". El mercado, ni modo, se ajustó, pero nuestro personaje decidió no meterse en incubadoras, en

## **"UNA CONSULTORA DEBE SER CAPAZ DE AGUANTAR LOS MOMENTOS BAJOS"**

startups y demás bichos... "¡Una consultora debe tener la capacidad de aguantar momentos bajos, desde 1988 habíamos hecho más de 1,400 franquicias, qué más íbamos a hacer!".

Gallástegui Armella no se limitó a resistir: invadió, alianzas mediante, Centro y Sudamérica, y conforme ampliaba su mercado debió diversificar su interior: su área de experiencia logró abarcar campos diversos de la empresa. Bienvenido, Gallástegui Armella Solutions: relaciones públicas, comunicación, publicidad, branding...

"El nombre de la empresa no son ya mis apellidos. La empresa no soy yo. Es una marca. ¡Nos costó mucho entender eso! ¿Dónde está Gallástegui? Gallástegui somos todos", subraya para recordar que nadie es eterno, que a todo liderazgo le llega su fin. "Quiero mejorar mi handicap de golf. Para eso, debo empezar a ausentarme (...) Estamos preparando a la nueva generación. En ese grupo están más dos hijas. Una empresa que no prepara a sus sucesores, está perdida". Y he aquí la máxima enseñanza, acaso: el creador de una buena idea debe saber cómo dejarla ir y ver cómo se reproduce, sin pulsión del ego. El modelo de franquicia como lección de vida, caray. 🐦