

# LAS DIVERSAS RUTAS

## HACIA EL ÉXITO EMPRESARIAL

Luis Francisco Indriago

LA IDEA DE EMPRESA EXITOSA se vincula generalmente con la obtención de grandes ganancias o la captación de una porción mayoritaria del mercado. Pero en un entorno tan diverso y cambiante como el venezolano —particularmente en la última década— el éxito puede entenderse de distintas maneras, según el sector de la economía (servicios, industria, comercio), las dimensiones (gran empresa o pyme) o el tiempo de operación (consolidada o de reciente constitución), entre otras tantas perspectivas.

Al éxito puede llegarse también por diversas vías: desde la fabricación de un producto muy especializado hasta la satisfacción de una necesidad básica para toda la población, como pudieran ser la salud o la nutrición. Incluso una aspiración, como la de tener buena figura y sentirse bien, puede constituirse en la base de un negocio exitoso. Tal es el caso de «Ni una dieta más», cuyo modelo de negocio incluye productos especializados (un polvo soluble para hacer merengadas, por ejemplo) y puntos de venta (heladerías).

### El poder de la divulgación

Cualquier negocio podría ser exitoso, si dos de cada tres personas adultas de un país fueran sus clientes. ¿Cuántas personas necesitan adelgazar? Según un estudio realizado por la Organización Mundial de la Salud, recogido en un artículo de la revista *Forbes* (8 de febrero de 2007), 65,2 por ciento de los venezolanos mayores de 15 años tienen sobrepeso.

El médico Salomón Jakubowicz es el creador de las fórmulas de la merengada y los helados Ni una dieta más. También es el motor de la maquinaria que impulsa el negocio: la publicidad en torno al producto. Pero esta publicidad no consiste en anuncios pagados de la marca o el producto, sino en una acción dirigida al público. «Desde el principio la intención fue ayudar a mis pacientes en su necesidad de adelgazar», dice Jakubowicz. «Al principio se iba haciendo de boca en boca y después han sido de mucha ayuda medios como Facebook y los blogs».

Salomón Jakubowicz escribe blogs regularmente para medios tales como *El Universal*, *El Nacional*, *NotiTarde*, *Panorama*, *Globovisión*, *Noticiero Digital*, *El Nuevo Herald* de Miami, *El Universal* de México, *El País* de Montevideo y *El Nuevo Día* de Puerto Rico. En Facebook tiene dos espacios para Ni una dieta más: una página con más de 10 mil fans y un grupo que supera los 4 mil miembros, casi tantos como amigos en su página personal. Mensualmente hace reuniones virtuales en Facebook en las que centenares de seguidoras se reúnen frente a su computador para conversar con el médico. Él responde personalmente la gran mayoría de los mensajes que recibe en su página, visitada por unas 20 mil personas diariamente.

Jakubowicz resume así su estrategia de difusión: «En vez de sacar un comercial de televisión que promete que voy a hacer milagros, explico cómo funciona el cerebro del gordo, cómo es un tratamiento para adelgazar y qué es el hiperinsulinismo». Está muy agradecido con Google. Hace un año, cuando aún no escribía sus artículos en blogs, noventa por ciento del tráfico en su página venía desde enlaces patrocinados de Google. Hoy ochenta por ciento viene de los artículos escritos por Jakubowicz, que son indexados por el buscador. «Descubrí que con Internet uno puede competir con la empresa que sea, y la competencia es en cono-

cimiento. Si mi artículo es mejor que el tuyo, mi artículo va a estar mejor indexado que el tuyo, aunque tú seas Coca Cola o McDonald's».

La investigación y el conocimiento en endocrinología llevaron a Jakubowicz a pensar en cómo sería el negocio. Aquí entró en la fórmula de éxito la credibilidad de su apellido, pues su madre, Daniela Jakubowicz, es una reconocida investigadora en endocrinología. «Ella me ha ayudado muchísimo con sus conocimientos». Pero aclara que su madre no ha tenido relación con el proyecto de Ni una dieta más.

## UN BATIDO MÁS

El negocio de Ni una dieta más no se reduce a la merengada como producto ni a la cadena de heladerías como franquicia. El negocio está en el conocimiento y en la oportunidad que brinda el hecho de que Venezuela ocupe el lugar 24 entre los países con más gordos del mundo. Si bien comparten la marca, ambas facetas del negocio son muy distintas. Hay sólo once heladerías en Caracas y otras ciudades del país. En cambio, cada mes 4.000 expendios venden una cantidad de polvo con el que se preparan aproximadamente 50 mil batidos al mes.

Hace pocas semanas comenzó a comercializarse la mezcla por Internet en Estados Unidos, y es posible que pronto esté en los anaqueles de Wal-Mart México. Más de noventa por ciento de sus pacientes, consumidoras, seguidoras o todo a la vez, son mujeres entre veinte y cuarenta años. Son ellas las que más cuidan su salud y su aspecto físico; además, pertenecen al grupo de edad que más se conecta con Internet desde sus hogares.

Por más que las investigaciones habían determinado que tomar un desayuno rico en proteínas era indispensable para prevenir los ataques de ansiedad en la tarde, muchos de sus pacientes con sobrepeso decían que no les provocaba desayunar. «Yo peleaba con los gorditos para que comieran más en el desayuno y ellos me decían que no podían. Era una situación un poco rara». De allí surgió el nombre «Ni una dieta más», que resume el eterno deseo de la persona con sobrepeso y un largo historial de regímenes alimenticios. La solución fue una merengada rica en proteínas, fácil de preparar y, además, sabrosa. No queda duda: «Una merengada con sabor a chocolate es más fácil de preparar que una arepa con atún».

Uno de los conceptos asociados con las dietas tradicionales es la sensación de sacrificio. Prohíben comer postres y helados, entre otras cosas. Así que, al crear el helado, Jakubowicz dio un paso más en la satisfacción de necesidades. «Creo que el helado va diez pasos más allá. La intención de las heladerías es competir con la comida chatarra demostrando que sí se puede preparar un *sundae* de chocolate alto en proteínas con los mismos saborizantes que compran las heladerías normales, pero sin grasa ni azúcar».

Hace cuatro años, cuando creó el helado, Jakubowicz no sabía que había creado el primer y único helado de proteínas en el mundo, según él sostiene. Solicitó una patente que certifica su invención, aunque la ha liberado para que otros también fabriquen helados de proteínas. No obstante, los ortodoxos de la *gelatería* dicen que éstos no son verdaderos helados.

### El éxito es algo natural

Si una iniciativa empresarial tiene éxito, entre otras cosas porque es capaz de satisfacer la necesidad de dos terceras partes de la población de un país, ¿cómo es que otro negocio también ha logrado ser exitoso por más de dos décadas

atendiendo el pequeño nicho de la medicina alternativa? Tal es el caso de Biotecnoquímica, que fabrica y comercializa medicamentos, insumos y

## 1 LOS MANDAMIENTOS DE NÓMADA

**Perseverancia:**  
«Es todos los días. No es un día sí y otro no»

equipos en el campo de las terapias alternativas.

«La clave es conocer el nicho, atenderlo y orientar los productos hacia él. Explotarlo, darle todo lo que requiere en productos homeopáticos, equipos e insumos», afirma convencido Vinicio Revelant, uno de los directores de la compañía. Su socia, Arianne Cafarelli, abunda en la explicación: «Fue una oportunidad de fabricar oligoelementos y equipos para ese nicho, porque conocíamos a médicos que trabajaban con este tipo de terapia. Entonces era un mercado desatendido».

Pero el nicho alternativo es pequeño. «Cuando comenzamos había una torta y esa torta era sólo para nosotros. Luego fueron saliendo otros laboratorios que hacían productos homeopáticos e importaban terapias alternativas. Y esa torta la hemos tenido que repartir». Su primera lista de precios, en 1985, tenía 22 artículos; mientras que la del año 2009 incluye 181. Pero en el año 2000 la lista llegó a tener más de 300 artículos.

Biotecnoquímica representa en Venezuela a Heel, laboratorio alemán que fabrica medicamentos naturales y homeopáticos. Hasta 2008 el componente importado era sesenta por ciento de la oferta de productos. Este año tiende a equilibrarse en partes iguales debi-

do a la necesidad de buscar vías para superar el crítico momento que vive el negocio en la actualidad. Desde el año pasado la empresa no recibe la renovación de permisos de importación de varios medicamentos. La Comisión de Administración de Divisas (Cadivi), que había liquidado a tiempo hasta final del año pasado, ha tenido retrasos y el proveedor en Alemania pide la cancelación de más de seis embarques. Las ventas han caído más de cuarenta por ciento.

## 2

**No perder la idea inicial:** «La calidad siempre»

«Hemos estado en corrientes más fuertes y en corrientes más suaves», dice Cafarelli. Ciertamente, durante los primeros seis años el crecimiento promedio de la facturación anual fue 62 por ciento. Mejores fueron los siguientes cinco años, cuando alcanzaron el mayor crecimiento en facturación: un promedio de 85 por ciento anual. En cambio, durante los últimos diez años, aun cuando siempre se han registrado crecimientos

## 7

**No ponerse límites**

anuales, han variado de acuerdo con las condiciones del país entre 10 y 54 por ciento como extremos.

Dos decisiones clave en esta coyuntura han sido: (1) ampliar el nicho

para atraer a médicos tradicionales hacia algunos medicamentos naturales y, en consecuencia, ampliar la distribución y la presencia de los pro-

## 3

**Conocimiento:**  
«Lo aprendido en la universidad y lo que aprendemos todos los días»

ductos en cadenas de farmacias; y (2) fortalecer la fabricación propia. El tres por ciento de los clientes está integrado por farmacias especializadas que atienden directamente con productos e insumos de homeopatía y medicina natural. En cambio, las droguerías abarcan hasta el 83 por ciento del territorio nacional, pero con sólo ocho productos importados, explica

## 8

**Hacer que las cosas ocurran:** «Salir a buscarlas, porque no llegan solas»

Revelant. Una cosa no ha variado: su estrategia informativa y formativa a profesionales de la salud. «Nosotros no atendemos pacientes, atendemos los requerimientos de los médicos. Por eso nos interesa mucho la divulgación», sostiene. Así fue como abrieron el mercado en varios países

de Centro y Suramérica, a donde llegaron a exportar la cuarta parte de la producción propia. Hoy esa cifra es casi cero debido al alto costo del bolívar y los elevados costos internos.

La clave del éxito parece resumirse para Biotecnoquímica en superar la situación actual, recomponiendo su portafolio para equilibrar o incluso superar la proporción de producción importada, y ampliar la cobertura en puntos de venta. «Queremos tener

## 4

Aprovechar las oportunidades: «Identificarlas y buscar la mejor forma de aprovecharlas»

fe y esperanza en que esto se va a solucionar», dicen casi en coro. Revelant y Cafarelli dieron sus razones para lograrlo: primero, dedicación exclusiva al negocio, pues sus socios están totalmente involucrados en su manejo y operación; segundo, «noso-

## 9

Obrar bien: «Ser honestos»

tros siempre hemos dicho que tenemos las puertas abiertas, tanto para el cliente como para el empleado, que no somos inalcanzables».

### De cero al éxito en corto tiempo

American Deli fue perdiendo fuerza como negocio en los últimos años, has-

## 5

Convertir las debilidades en fortalezas: «O al menos minimizarlas, porque siempre las tienes»

ta que sus accionistas se vieron en la necesidad de cerrarlo. ¿Fracaso? No pensó así un nuevo grupo inversionista que aprovechó un valioso recurso: los puntos de venta necesarios para desarrollar un negocio de Bakery-Café-Deli que ofrecía mejores oportunidades.

## 10

Constante adaptación: «Hoy llueve y mañana sale el sol, siempre tienes que buscar un nuevo horizonte»

Muchas panaderías han mejorado su oferta, pero aún dejan un notable espacio para ofrecer mayor comodidad y variedad. Así nació Miga's. Su premisa fue brindar una variedad de productos de buena calidad y a precios asequi-

bles. Sin ser un restaurante de comida rápida ni de servicio completo, optaron por el concepto de *casual food restaurant*, un punto medio entre ambos que como tendencia es relativamente reciente. Otro elemento que entró en juego para la creación de Miga's fue diseñar un ambiente en el que la gente se encuentre para desayunar, almorzar, merendar o cenar ligeramente. De allí que el menú contenga 150 artículos.

## 6

Examinarse con rayos X: «Cuando dejas de hacerlo pierdes el norte»

Parecen haberlo logrado. Jorge Contreras, gerente general de Miga's, hizo un recuento del crecimiento del negocio. En su primer año, durante 2006, atendieron un promedio de 105 mil clientes al mes, con una transacción que promedió Bs.F. 39,4. Al año siguiente el incremento fue de ochenta por ciento y en 2008 el número de clientes superó en cincuenta por ciento el del año anterior. Para el primer semestre de 2009, cuando en muchos sectores se registran cifras bajas o incluso negativas de crecimiento, Miga's cuantifica 25 por ciento más que en 2008.

Contreras atribuye el éxito del negocio, entre otras cosas, a la adopción de un enfoque que centra su atención en el empleado sin dejar de lado al cliente. Por ejemplo, entre el cafetero y el cliente se establece una «relación casi familiar», cuando el cafetero sabe cuán claro es el marrón-no-tan-oscuro que el cliente prefiere. Además de un buen ambiente de trabajo, los empleados reciben

una paga superior al promedio que se acostumbra en el sector de restaurantes de comida rápida. La gerencia media y alta participa de los beneficios de la compañía, según su desempeño. Como consecuencia, la rotación de personal es baja. Muchos de los empleados que dejan sus plazas de trabajo, por razones de estudios, recomiendan a amigos e incluso regresan a trabajar cuando cesan las causas que provocaron su retiro. «Aquí todos tienen la oportunidad de crecer. El noventa por ciento de los gerentes viene de la base y se forma internamente». Explica Contreras que al seleccionar personal no se buscan grados académicos, sino actitud de servicio. El mismo Contreras es una muestra de ello: es abogado, pero tiene 17 años en el negocio de la alimentación. Ingresó como personal de barra, en busca de un empleo que le permitiera continuar sus estudios.

En Caracas ya son nueve los locales de Miga's, en tres formatos: el más completo (*freestanding*), el *express* y otro más pequeño para ferias de comida en centros comerciales. En cualquiera se puede encontrar a Jorge Contreras durante la semana, pues su oficina es un computador portátil que posa sobre una mesa del local. Desde allí supervisa todo, desde lo que pasa detrás de la barra hasta la cara de satisfacción o desagrado de algún cliente, aunque éstas no son frecuentes. Aliviado, Contreras afirma que las consultas de opinión que hacen a sus clientes cada trimestre reflejan sostenidamente una mayoritaria satisfacción.

### Lecciones a diario

No faltará algún escéptico que dude en darle la etiqueta de exitoso a un negocio de menos de ¿cinco, diez, cuántos años? En muchos casos la constancia es el elemento clave para encontrar un punto de quiebre en el que las dudas se hacen certezas.

Pasaron al menos dos años para que tres jóvenes universitarios, dos de

ellos estudiantes y uno profesor tan joven como los otros, sintieran que su idea comenzaba, no a tener éxito, sino al menos a tener sentido. La idea original era fabricar y comercializar un morral de alta montaña. Pero, según recuerda uno de aquellos jóvenes, Giancarlo Timotei, «un morral de ese tipo lleva muchas aplicaciones y es costoso». No tomaron en cuenta algo importante: «Una persona que no conociera la marca no estaría dispuesta a gastar lo que costaba, a pesar de que era más barato que otros morrales importados. Ese fue uno de los primeros cabezazos que nos dimos». Así, de una idea fallida, nació Nómada.

Posteriormente produjeron un morral escolar. Timotei daba clases en la Universidad Católica Andrés Bello y comenzó a introducir el morral en el ambiente universi-

## «Para el emprendedor, hacer que las cosas ocurran depende de sí mismo»

¿Ser exitoso en lo personal es garantía de ser exitoso en lo empresarial? Es una pregunta para el psicólogo Leo Alcalá, quien ha dedicado más de una década a desarrollar los temas de liderazgo, motivación, eficacia, cambio y desempeño.

### ¿Qué es el éxito?

Una definición muy sencilla se refiere a la idea de desplazarte de un punto a otro, de una situación actual a una situación deseada, de donde estás hoy a donde realmente quieres estar. En este sentido el éxito requiere movimiento, desplazamiento, cambio. El éxito es el proceso de avanzar hacia las cosas que te apasionan, que deseas concretar.

### ¿Éxito es llegar a un punto que se desea?

Hay el mito de que el éxito está en el destino. Tiene que ver más bien con la forma como vives el camino. La gente cae en la trampa de creer que el éxito es algo que está en el futuro y empieza a condicionar la felicidad y la plenitud a algo que está más allá. El éxito no implica postergar el disfrute. La pregunta es, más bien, cómo me hago cargo del «ahora» para avanzar en una dirección que me lleve a momentos de conquista. El éxito exige resultados, porque los resultados son los que te permiten avanzar. Pero no es el resultado *per se*.

### ¿En qué condiciones esa ambición se desborda y se hace negativa?

Cuando no es ética. Cuando se cae en la codicia, la avaricia. Quieres más sin importar el costo; te llevas por delante lo que sea. No importa violar reglas o valores. La ambición debe tener el sentido de dejar un legado, de hacer algo significativo. Lo que subyace a ese motor emocional no es sólo lo material, sino el sentido profundo de trascender, de crear algo con significado. La codicia está conectada con el ego, con atesorar, con lo material.

### ¿Cómo se hace realidad todo esto?

El éxito requiere fortalecer el liderazgo: no sólo liderar a otros, sino liderarse a sí mismo. Tener la mirada hacia adentro, conectarte con la visión de quién quieres ser y cómo quieres trascender. El liderazgo externo, o liderazgo relacional, implica liderazgo de ti mismo. ¿Para qué se es líder si no es para construir un camino de éxito? El liderazgo pasa a ser una herramienta para el éxito y el éxito le da sentido al liderazgo.



tario. «Tardó como año y medio para que la gente dijera ‘este morral le duró a mi hijo un año y está todavía intacto’. Fue un arranque muy lento», recuerda.

No tener una estructura de costos fija ni abultada los ayudó. «Trabajábamos en la casa. El dinero era el que necesitábamos para comprar el inventario». Su mejor aliada fue una señora de La Victoria, costurera, a quien le encargaron la confección de los morrales. «Ella reconoció la calidad de lo que estábamos haciendo. Ese taller fue nuestra mano derecha para arrancar», recuerda Ana Cristina Rodríguez, una de las fundadoras.

Dos años después la creciente demanda los llevó a instalar un taller de costura en un local alquilado. En tanto, la marca fue tomando la calle en tiendas de artícu-

los deportivos de la mano de un joven y entusiasta vendedor. La desventaja entonces, 1993, era la inflación. Las tiendas tardaban dos meses en pagar y, cuando recuperaban el dinero, alcanzaba apenas para comprar de nuevo la materia prima.

Pero llegó un punto de inflexión. «Cigarrera Bigott estaba buscando un producto *premium* para sus eventos promocionales y nos pidieron los primeros mil morrales», cuenta Timotei. Lograron cumplir. Era 1994. Bigott les abrió las puertas a otros clientes corporativos. Entre 1996 y 2002 las ventas de Nómada crecieron 35 por ciento anual; y su capacidad de producción, cincuenta por ciento. En ese último año llegaron a utilizar hasta setenta por ciento de insumos nacionales.

Desde entonces el camino de Nómada los ha llevado hasta este año 2009, cuando fueron reconocidos por Venezuela Competitiva con el Premio a la Excelencia. Un reconocimiento que consideran merecido. «En ese premio se unen el concepto de excelencia y de competitividad, que son dos factores que a nosotros nos mueven».

Luego de quince años la empresa cuenta con quince personas y es dirigida por dos de los tres fundadores, ambos ingenieros industriales. Con seguridad dicen: «Lo bueno fue que teníamos claro lo que teníamos que hacer, no tuvo que venir nadie a decírnoslo, a pesar de que tampoco lo habíamos aprendido en la universidad. Lo primero que hicimos fue crear una compañía y registrar la marca. Si pensábamos en su éxito, era un paso lógico registrarla». Hoy Nómada está en capacidad de producir entre 7 mil y 10 mil piezas al mes.

«Yo de verdad sentí que esto tenía que funcionar, que era un proyecto muy bueno para dejarlo pasar», dice Timotei. Tan seguro estaba que en ese entonces rechazó ofertas de trabajo, incluso una beca para continuar estudios en el exterior. Desde el primer día han tenido un

## ¿El éxito personal garantiza el éxito empresarial?

### ¿O es al revés?

Una de las características de un emprendedor, a diferencia de las demás personas, es que tiene una enorme pasión por estar en el camino, porque eso le da gasolina emocional para perseverar. ¿Qué pasa si no llegas al triunfo que inicialmente esperabas? Pues continúas, perseveras.

La perseverancia está asociada con el manejo de las frustraciones; por ejemplo, cuando dices: «No he logrado lo que quiero, pero aquí voy». Esa es una manera negativa de relacionarte con la perseverancia. Es hacerlo desde la inercia: «soy el efecto de». Distinta es la perseverancia en la que te ves como la causa de insistir por encima de las circunstancias actuales. El emprendedor está enamorado del proceso de emprender, incluso más allá de los resultados de su iniciativa. La perseverancia se alimenta del pensamiento ganador. Si no tienes creencias que les den significados a las cosas que pasan, te apagas.

Hay cuatro convicciones esenciales de un pensamiento ganador. La primera de ellas es «sí es posible». El emprendedor, el líder, el que se atreve, tiene esa convicción. Es la persona capaz de apostar a la posibilidad, cuando el resto está inmerso en el fatalismo o en las conclusiones negativas. En psicología se estudia un fenómeno conocido como la desesperanza aprendida, que conduce a la persona a concluir: «no se puede, no hay salida». El emprendedor es la antítesis de eso.

La segunda convicción es «sí hay con qué». El emprendedor tiene una apuesta consigo mismo y con el recurso. La tercera expresa: «lo vamos a lograr». Es la apuesta a la gente. No hay emprendedor exitoso que no sea más de uno. La cuarta es determinante: si no está activada, las otras no llegan a ningún lado. Es vivir con la idea de que «depende de mí». El emprendedor supone que el éxito, hacer que las cosas se hagan posibles, en última instancia depende de sí mismo. Consiste en adueñarme de la visión de mi éxito. Soy yo quien tiene la capacidad para tomar decisiones, asumir actitudes, ejecutar acciones.

## Una vez que se recorre el camino del éxito y se llega al triunfo, ¿debe decirse «llegué» æy se acabó?

Allí comienza otro punto B. El proceso nunca para. Si vemos al éxito como el camino y no como el destino, la idea es seguir caminando. Una de las cosas que mueve todo este proceso es la ambición humana: parto de un punto A hacia un punto B, lo alcanzo, pero sigo hacia otro porque estoy inconforme. Ese «querer más» es algo medular de la condición humana.

constante aprendizaje y capacidad para adaptarse a las circunstancias. «Nómada fue hecha desde el principio para encogerse y estirarse».

### ¿Cuánto dura el éxito?

«Hay éxitos pasajeros. Tú la pegas en un momento y eso de inmediato se convierte en un éxito. En el mercado estamos acostumbrados a encontrar productos que tienen éxito, maduran y luego caen. Para mí una empresa exitosa es la que logra que un producto se mantenga, dé vida a una empresa durante mucho tiempo y cumpla una función social al mantener varias generaciones de trabajadores». La afirmación es de José Mandry Llanos, presidente ejecutivo del Complejo Licorero Ponche Crema. Y si habla de «varias generaciones» es porque en sus 37 años en la empresa ha conocido varias de ellas.

¿Cómo lograr el éxito por más de un siglo? Su larga respuesta comienza por el factor primordial del éxito de Ponche Crema: su creador, Eliodoro González Poleo. «Él no era un empírico que se puso a jugar con leche, huevo y azúcar para elaborar una bebida. Era un

señor que sabía de química. Su obra demuestra que tenía fórmulas de ron, vinos, perfumes. No era un advenedizo en el mundo de las bebidas alcohólicas y del comercio. Inventó un producto que no se dañaba y le gustaba a la gente. No sólo lo inventó. Lo formuló, porque tenía una mente organizada. Registró su producto en 1900 en el Ministerio de Fomento. Lo que demuestra que era un hombre que se movía dentro de unos parámetros de rectitud administrativa. Solicitó la patente, que se la firmó Cipriano Castro. Todo esto demuestra que el resultado no fue por suerte».

«El éxito requiere movimiento, desplazamiento, cambio. El éxito es el proceso de avanzar hacia las cosas que te apasionan, que deseas concretar»

Pero no era sólo un científico. Mandry lo describe como un hombre que tuvo la visión de crear un mercado para su producto. «Lo creó basándose en los medios de comunicación disponibles para esa época». Asistió a las ferias mundiales de París, Londres y Nueva York, donde obtuvo reconocimientos. No se quedó en la Caracas de la primera década de 1900.

Otro aspecto fundamental fue el estructural. Tenía una empresa llamada Licorería Central, en la que producía ron, anís, un solucón como el amargo de Angostura e incluso un agua de colonia de una marca similar a la ya famosa Jean Marie Farina: se llamaba Juan M. Fariñas. A la muerte del fundador, en 1923, quedan a cargo su viuda, su hijo y su nuera. Siguen mejorando aspectos de la producción, pero aun como algo artesanal. Alrededor de 1945 producían 3.000 cajas al año (de 12 botellas de 0,75 ml cada una). Entonces ocurre el cambio de una empresa familiar a una profesional. Pasó de Licorería Central a una nueva empresa en asociación con H.L. Boulton & Cía S.A.: Herederos de Eliodoro González P., y establecieron así una estructura moderna.

«Las empresas familiares tienen un ciclo de vida», explica Mandry Llanos. «Aquí, intuitivamente, lograron dos aspectos: primero, adecuarse tecnológicamente para crecer encargando a una empresa de Estados Unidos equipos hechos a la medida; segundo, tener un socio con función comercial». También se profesionalizó la dirección de la empresa, «para no tomar decisiones de corazón», dice.

Sin el producto nada hubiera sido posible. «Es bueno y además tiene como característica que permanece inalterable por mucho tiempo». Una de sus características distintivas es el secreto de la fórmula original. Quienes han estado a cargo de la compañía a lo largo de 109 años, han mantenido los mismos ingredientes: leche, azúcar, huevos y alcohol. Pero nadie sabe las proporciones ni las condiciones en las que se mezclan para convertirlos en Ponche Crema.

Eliodoro González recurrió a la revista *El Cojo Ilustrado* para publicar avisos en los que advertía a quienes producían imitaciones de Ponche Crema que los perseguiría judicialmente. En otras ocasiones aclaraba por medio de avisos que no era su producto, sino imitaciones, la causa de que algunas personas se hubieran intoxicado. Si era una táctica ancestral de mercadeo de guerrilla, o simplemente información para defender su producto, no se sabrá nunca.

La marca es el otro factor de éxito. «Eliodoro mandó a pintar murales de Ponche Crema cerca de la estación de Caño Amarillo, paso obligado para la entrada a la ciudad». La compañía siempre se dio cuenta de que debía construir su marca. Lo hizo apoyándose en personas conocidas como Rafael Guinand y Job Pim. Más tarde tuvo presencia en las ferias y fiestas patronales de todos los rincones del país, para posicionar a Ponche Crema como «la bebida nacional».

En 1946, cuando se jugaba el primer campeonato de beisbol venezolano, fue Pancho Pepe Cróquer quien puso de moda el «ponchao», para sustituir en las narraciones de beisbol la expresión *struck out*. Decía Pancho Pepe: «Ahí viene la bola... y se poncha... ponche rico, ponche, Ponche Crema, el inigualable de Eliodoro González P.». Hoy, en una moderna planta, se producen 250 mil cajas de Ponche Crema anualmente. Muy lejos de las pocas que se comenzaron a elaborar entre las caraqueñas esquinas de Aserradero y Marcos Parra. Su fórmula sigue siendo un secreto. Ponche Crema se niega a dejar de lado su tradición. ■

**Luis Francisco Indriago**  
Periodista