

Las aventuras de un emprendedor: JOSÉ GREGORIO «GOYO» PEÑA

Durante su juventud, Goyo Peña fue gerente exitoso en grandes cadenas de comida rápida, un trabajo que, pensaba, le permitiría adquirir la experiencia que necesitaba para hacer realidad su verdadera vocación: tener un negocio propio. Pero, al estrenarse como dueño de un restaurante, las cosas no resultan buenas y una muy atractiva oferta laboral lo pone a dudar sobre lo viable de seguir siendo empresario.

FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL

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 «Las aventuras de un emprendedor» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

En una mañana de junio de 1992, José Gregorio «Goyo» Peña, no dejaba de pensar en la visita que había recibido el día anterior. Estaba arreglando las mesas y sillas de su pequeño local —«Goyo's Hot Dog & Deli», especializado en fajitas y perros calientes— cuando John, su antiguo jefe en McDonald's, entró al establecimiento con un cumplido y una propuesta.

Para Goyo, su nuevo negocio marcaba el comienzo de un camino emprendedor. Había explorado opciones en el ramo de los restaurantes por más de un año, hasta que sus socios e inversionistas decidieron apostar a esta idea. Rápidamente se fue dando cuenta de que no es sencillo ser emprendedor. Desde la apertura del local en diciembre de 1991, los clientes eran poco frecuentes y las ventas no resultaban prometedoras, en un entorno de incertidumbre debido al intento de golpe de Estado de febrero de 1992 y los constantes rumores sobre nuevas intenciones. Para Goyo, el futuro del negocio era in-

cierto, pero valoraba su independencia profesional.

Al entrar al establecimiento, John alabó el esfuerzo de Goyo en la creación del concepto y le dijo no estar sorprendido del logro de quien había sido su empleado estrella por seis años. Sin embargo, tras el cumplido, asomó una oferta que para Goyo resultaba difícil de desestimar. El representante de McDonald's, además de conocer el nuevo local, había visitado a Goyo porque quería ofrecerle una importante y tentadora posición en McDonald's.

La decisión de Goyo no sería sencilla. Económicamente, la propuesta de McDonald's lucía atractiva y, por supuesto, menos riesgosa. Pero Goyo confiaba en el gran potencial del concepto que había ideado. También tomaba en cuenta que su negocio podría desarrollar otros productos de gran aceptación, como las hamburguesas. Pensaba que su nuevo negocio podía convertirse en un gran éxito, pero no podía negar que la oportunidad de volver a McDonald's era muy atractiva.

Los años de juventud

El joven José Gregorio Peña, mejor conocido como «Goyo» por sus familiares y amigos, era un joven inquieto y con mucha energía. En su adolescencia dio muestras de habilidad para los negocios cuando comenzó a vender jugos naturales y limonada en la urbanización donde vivía. Con los rendimientos de ese negocio compraba juegos de video y otros artículos que resultaban entretenidos para sus amigos de la cuadra, que admiraron su espíritu emprendedor y decidieron invertir parte de su tiempo libre uniéndose al negocio y aportando otros productos como galletas y tortas.

Goyo cursó sus estudios de primaria y bachillerato en un reconocido y tradicional colegio del este de Caracas. Nunca fue gran cosa en los estudios, pero era un joven con mucho carisma y muy querido por sus compañeros y profesores debido a sus siempre originales intervenciones y exposiciones en clases. No tuvo mayor interés en hacer una carrera universitaria, pues en aquel momento creía que estudiar durante muchos años era algo poco práctico.

Al graduarse de bachiller, decidió viajar por unos meses a Estados Unidos para aprender inglés. A su regreso, la idea de cursar estudios universitarios ya se había disipado totalmente. Entusiasmado con las experiencias de su viaje, vislumbraba infinidad de posibles negocios que podría crear para convertirse en empresario, pero le costaba identificar el concepto que mejor se ajustase a sus capacidades. Cada día amanecía con una idea en mente y la contaba con energía a sus conocidos, a quienes contagiaba con su optimismo.

La incursión en el mundo de la comida rápida

A principios de los años ochenta, la Organización Diego Zambrano (ODZ), grupo empresarial con importantes inversiones en Venezuela, se abrió paso en el mundo de las franquicias por medio de la licencia para comercializar en Venezuela la cadena norteamericana de hamburguesas Burger King, la primera que llegaba al mercado caraqueño.

Luego de unos meses de indecisión sobre cuál sería el mejor negocio, los padres de Goyo comenzaron a insistir en que pusiera los pies en la tierra. «Me preocupaba continuar siendo una carga para mis padres por mucho tiempo y me daba cuenta de que si deseaba continuar bajo la protección económica familiar debía comenzar a estudiar o, de lo contrario, debía trabajar para colaborar con los gastos de la casa», pensaba Goyo.

Una mañana, Goyo comenzó a revisar el periódico y consiguió un anuncio que informaba que la cadena Burger King necesitaba empleados y gerentes. A Goyo le pareció muy interesante esta opción, pues había conocido el negocio en Estados Unidos y pensaba que tenía gran potencial en el incipiente mercado venezolano. Decidió asistir al local en donde se reportarían todos los interesados, pensando que, si obtenía el empleo, sería un trabajo transitorio, pues su idea de montar un negocio propio le seguía pareciendo más interesante.

A su llegada al local, entre un gran número de personas, se consiguió con un conocido de su familia, Edward Tamayo, quien resultó ser el representante de la ODZ delegado para impulsar el proyecto en Vene-

zuela. Tamayo reconoció a Goyo y compartieron una amena discusión sobre la empresa y las posiciones que estaban buscando. Al final de la conversación, Tamayo invitó a Goyo a unirse al equipo.

Los representantes de Burger King en Venezuela quedaron muy impresionados con Goyo, y le confiaron el cargo de gerente de uno de los más importantes locales de la cadena, ubicado en el este de Caracas. Como hablaba inglés, una de sus primeras asignaciones fue tomar un curso en Estados Unidos sobre la industria de la comida rápida y del Whopper, el producto estrella de la cadena. Este tipo de cursos era una práctica muy común en las franquicias norteamericanas, pero para Goyo era una novedad interesante. «Estuve muy atento en las clases y las prácticas, para transmitir luego esos conocimientos a los compañeros del local a mi cargo en Caracas».

Por los próximos tres años Goyo continuó como gerente del establecimiento de Burger King. Su entusiasmo e iniciativa lo llevaban a participar en diferentes proyectos que despertaban su interés en conocer más sobre el negocio de la comida rápida. Un día, Fabio López, un alto ejecutivo de la ODZ, le dijo a Goyo algo que despertó nuevamente sus intereses emprendedores. En una muy acertada observación del mercado venezolano, López dijo: «Burger King es sólo el primer jugador... el mercado de la comida rápida en Venezuela tiene un gran potencial de crecimiento, y todavía caben muchos más jugadores».

Semanas más tarde, Goyo coincidió en un local nocturno con un antiguo compañero del colegio, José Ignacio «Nacho» Medina, que luego

«Goyo's Hot Dog & Deli»: resumen de las ventas

(bolívares; cifras ficticias)

Mes	Proyección	Ventas			Tasa de cambio (Bs/\$)
		Fajitas	Otros	Total	
Diciembre 1991	3.000.000	550.000	1.900.000	2.450.000	61,06
Enero 1992	2.200.000	350.000	1.700.000	2.050.000	61,92
Febrero 1992	2.400.000	300.000	650.000	950.000	63,66
Marzo 1992	2.600.000	750.000	950.000	1.700.000	65,31
Abril 1992	3.000.000	1.050.000	1.100.000	2.150.000	65,03
Mayo 1992	3.500.000	1.300.000	1.250.000	2.550.000	65,35

de haberse graduado de economista en la Universidad Católica Andrés Bello, trabajaba en el área de planificación estratégica de Empresas Solar, otro importante grupo empresarial venezolano especializado en el sector de alimentos y consumo masivo. Mientras se ponían al día con sus historias, Goyo le comentó a Nacho sus intenciones de emprender un negocio de comida rápida, así como su idea de desarrollar un concepto que «tropicalizara» este modelo de negocio y lo adaptara al mercado venezolano.

Fue entonces cuando Nacho le habló sobre un proyecto del grupo Solar para abrir un restaurante llamado «Misia Arepa», basado en la producción y comercialización de arepas, el plato típico por excelencia de las mesas venezolanas. Si el primer restaurante Misia Arepa resultaba exitoso, sería replicado en todo el país como franquicia.

Goyo mantuvo contacto con Nacho y en menos de un mes recibió una oferta del grupo Solar. Decidió incorporarse al proyecto y aprovechar sus conocimientos sobre comida rápida para desarrollar un concepto adapta-

do al consumidor venezolano. El éxito esperado por Misia Arepa pareció asomarse al principio, pero al transcurrir de un año, la viabilidad del negocio estaba en duda. El gran local tenía más costos que ingresos y Goyo se preguntaba en qué había fallado.

Parecía que su idea de incorporar un producto local a un tipo de negocio exitoso en el exterior no había sido acertada. Quizá el establecimiento era muy grande para la ubicación escogida. Quizá la planificación financiera había fallado. Sentía que no era capaz de identificar el problema y que no contaba con las herramientas para solucionarlo. Decidió retirarse de Misia Arepa, al tiempo que recomendó al grupo Solar contratar a un gerente con mayor formación en mercadeo y finanzas.

McDonald's como escuela

En 1985, McDonald's —la famosa cadena norteamericana de hamburguesas— inició operaciones en Venezuela. El equipo que obtuvo la licencia para desarrollar esta cadena en Venezuela estaba integrado por algunas personas que Goyo había

conocido por medio de amigos comunes. La recién llegada cadena no tardó en hacerle una oferta a Goyo, que siempre entusiasmado con la idea de participar en la creación de empresas, aceptó de inmediato.

Al igual que le ocurrió con Burger King, la primera asignación que recibió Goyo fue asistir al curso de formación de la franquicia. Así, se convirtió en estudiante de la Universidad de la Hamburguesa, el centro de entrenamiento gerencial de McDonald's, en Estados Unidos. Allí aprendió aún más sobre el negocio de la comida rápida.

Goyo comenzó como gerente de la primera tienda de McDonald's y creció profesionalmente junto con la cadena durante seis años, hasta alcanzar el cargo de supervisor de las operaciones de varias tiendas. El desempeño de Goyo llegó a ser reconocido en la empresa como uno de los mejores del mundo. Su jefe, John, que ocupaba el cargo de gerente de operaciones en Venezuela, resaltaba que gran parte de los resultados de la cadena en el país se debía a la efectividad de Goyo en el alcance de las metas de logística y



operaciones: «Las tiendas a cargo de Goyo son las mejores en Venezuela y se destacan a escala mundial. Eso se refleja en los indicadores».

El camino hacia la independencia profesional

En 1990, la casa matriz de McDonald's en Estados Unidos solicitó introducir algunas modificaciones en el modelo de crecimiento de la cadena en Venezuela. Algunos miembros del equipo venezolano salieron del negocio, mientras se establecían nuevas condiciones y se incorporaban nuevos socios. En el marco de esa reorganización, Goyo se preocupaba por la posibilidad de ver truncado su crecimiento profesional en la cadena, a pesar de que John, que había permanecido en el equipo, le garantizó estabilidad. Sin embargo, Goyo creía también que esos años en McDonald's habían servido para empaparse de todos los detalles del negocio de la comida rápida y que quizá era el momento de desarrollar una idea propia. Entonces renunció y decidió buscar socios para crear un negocio en el cual pudiese aprovechar sus conocimientos.

Pronto formó un grupo de socios, entre familiares y amigos. El grupo le ofreció a Goyo pagarle el mismo salario que en McDonald's mientras se estructuraba el nuevo concepto. Entre viajes y visitas a franquicias maestras de otras cadenas de comida rápida, Goyo se sentía presionado: «Me debatía entre una idea y otra, pero sentía que ninguna se ajustaba a mis expectativas».

Transcurrió un año, hasta que se presentó la oportunidad de alquilar un local en La Castellana, una de las zonas caraqueñas más destacadas por la concentración de restaurantes y locales de prestigio, así como uno de los centros financieros más importantes de la ciudad. Los socios decidieron aprovechar la oportunidad y apurar los planes para fundar un restaurante.

Con el local alquilado, Goyo tuvo que decidir rápidamente. Con la intención de llenar un vacío en el mercado de la comida rápida, decidió ofrecer menús basados en perros calientes y fajitas, para seguir el modelo de un establecimiento que frecuentaba cuando vivía en Estados Unidos. Así surgió «Goyo's Hot Dog & Deli», en diciembre de 1991.

Sin embargo, la competencia era ardua. American Deli era un local cercano que estaba obteniendo muy buenos resultados con la venta de sándwiches y había un establecimiento de McDonald's a menos de una cuadra.

Un dilema tras otro

A sólo dos meses de la apertura, estalló un intento de golpe de Estado que afectó la actividad económica en general, debido a que transcurrieron varios días de incertidumbre y entre la población corrían rumores sobre un posible nuevo golpe.

Aunque comenzaron a recuperarse, las ventas durante los primeros meses estaban por debajo de las proyecciones iniciales. La mayor porción de los ingresos de Goyo's Hot Dog & Deli provenía de la venta de fajitas. Desde el principio, Goyo había pensado que podrían introducir innovaciones en el menú hasta obtener una mezcla de productos de gran aceptación. Una de sus ideas era co-

menzar a vender hamburguesas, su especialidad. «Pensaba en producir unas hamburguesas muy diferentes a las ofrecidas por otros establecimientos de comida rápida, con una mayor porción de carne de alta calidad y la opción de que el mismo cliente agregara tantos ingredientes complementarios como deseara». Esto creaba un producto más costoso que el de la competencia.

Goyo había visitado algunos fabricantes de equipos de cocina e identificado una plancha muy útil para la cocción de la carne que necesitaba la hamburguesa que tenía en mente. El único inconveniente era que la introducción de la nueva plancha requeriría eliminar el equipo para las fajitas, su producto con mayor aceptación.

¿Sacrificar las fajitas y vender hamburguesas, o conservar el producto líder? Se encontraba en este dilema, sentado en su establecimiento, cuando recibió la visita de John, con un cumplido y una propuesta. Luego de expresar su admiración por los logros de Goyo, su antiguo empleado estrella, John le manifestó el interés de McDonald's Venezuela en recuperar su talento. John se disponía a asumir una responsabilidad en la casa matriz, de manera que el cargo de gerente de operaciones para Venezuela quedaría vacante en breve, y todo el equipo estaba de acuerdo en que la persona indicada para suplantar a John era Goyo. Estaban dispuestos a ofrecerle tres veces lo que ganaba cuando se retiró de la cadena, en términos reales, mientras que los ingresos actuales de Goyo representaban la cuarta parte de esa oferta.

Para muchos en McDonald's se trataba de una oportunidad inigualable, por la atractiva remuneración y las grandes posibilidades que ofrecía la red de restaurantes. Para Goyo, en cambio, era una difícil decisión. **FI**

Federico Fernández

Profesor coordinador del Centro de Emprendedores del IESA

Rebeca Vidal

Investigadora del Centro de Emprendedores del IESA



¿Qué opinan los expertos?

ROBERTO SINGLER

*Presidente de Directa Group,
empresa venezolana
de mercadeo directo*

¿Empleado o emprendedor? ¡Esa es la pregunta! Muchas personas se cuestionan toda la vida cuál es el camino que deben tomar.

Para ser emprendedor se debe tener las capacidades y la determinación necesarias para conducir un negocio desde cero, enfrentar los tiempos difíciles y sacar de las dificultades grandes oportunidades. En este caso, Goyo tenía que decidir entre volver a ser empleado con una propuesta atractiva y menos riesgosa en McDonald's o enfrentar la difícil situación que atravesaba el país y su «Goyo's Hot Dog & Deli».

Este dilema se puede representar con una gráfica en la que se despliegan el tiempo y los ingresos, para un empleado y para un emprendedor. Al principio los ingresos son mayores para el empleado, porque el negocio para el que trabaja está en marcha y tiene una estructura que puede pagar al empleado un monto superior. Pero con el tiempo el emprendedor puede superar esos ingresos, que no podrán ser alcanzados por el empleado, pues el empresario creará una maquinaria engranada de estructuras, procesos, recursos y personal que trabaja continuamente para él. En cambio, al empleado sólo le pagarán un porcentaje de lo que está en capacidad de

Es importante determinar qué clase de futuro se quiere tener: dependiente o independiente. La independencia es una manera de sentirse cómodo, libre y, a la vez, seguro. Ser emprendedor permite ser el último en ser despedido de la empresa; eso no tiene precio. Además, el verdadero emprendedor, si se cae, vuelve a levantarse e intenta nuevamente otro proyecto, acumulando las experiencias buenas y malas.

Goyo valora la independencia profesional, una característica clave de los emprendedores. Mi recomendación es agradecerle a John, su anterior jefe, por su propuesta e invitarlo a unirse a «Goyo's Hot Dog & Deli».

MARCEL ANTONORSI BLANCO

*Consultor gerencial
y profesor invitado del IESA*

Este caso es una excelente ocasión para reflexionar sobre la disyuntiva entre desarrollar una carrera en una organización establecida o crear una empresa propia que se adapte a la vocación y los proyectos personales. También permite reflexionar sobre la formación y la experiencia que se necesita en cada caso.

En la mañana de junio de 1992 Goyo tenía la opción de tener un empleo seguro y bien remunerado en una empresa conocida (McDonald's), invitado por un antiguo jefe que lo

Pero para aceptar el empleo tenía que dejar la empresa especializada en fajitas y perros calientes (Goyo's Hot Dog & Deli) que había iniciado un año antes.

Difícil elección. Quien ha vivido situaciones semejantes puede ponerse en los zapatos de Goyo. Cumplir horarios, en una empresa con procedimientos estrictos, llena de jefes, puede llegar a cansar. Hacer realidad un proyecto que se ha venido acariciando desde siempre y ver nuestro nombre en el letrero de tu propio restaurante, no tiene precio.

Goyo estaba medio chiflado, como todos los que tienen la obsesión de la independencia y el logro. Por eso, para quien tiene alma de emprendedor y de aventurero (y, quizás, salsa de tomate en las venas), la decisión estaba clara en su corazón: continuar con su nuevo negocio y no aceptar un empleo en una empresa establecida.

Por supuesto, Goyo parece tener una buena ventaja a favor de su proyecto: tiene experiencia y (parece) conocer el negocio. Sin duda, tiene buena formación y experiencia operativa, pero no estudios sistemáticos de gerencia, ni preparación para desarrollar un negocio nuevo. Su formación y experiencia las ha adquirido en la operación de un negocio establecido, dos cosas muy, pero que muy distintas. Conoce cómo se opera un restaurante de comida rápida, pero no parece saber de verdad lo que significa el negocio.

Alguien racional, cauteloso y convencional le hubiera recomendado que aceptara el empleo y abandonara un negocio que no estaba comenzando muy bien. Si Goyo me hubiese preguntado, le habría pedido que se respondiera algunas preguntas: ¿realmente eso es lo que quieres hacer en la vida? ¿Además de la operación, conoces el negocio? ¿Tienes los conocimientos ge-

**¿Empleado o emprendedor?
¡Esa es la pregunta! Muchas personas
se cuestionan toda la vida
cuál es el camino que deben tomar**

generar para la organización, pues la empresa sólo debería estar dispuesta a pagar una parte de lo que recibe del empleado.

conocía y apreciaba. Para él, que había trabajado y disfrutado en restaurantes de comida rápida, esto parecía la realización de un sueño.

renciales necesarios para administrar un negocio? ¿Tienes amigos o puedes contratar expertos que te ayuden a darle forma al proyecto y gerenciarlo? Además del aporte de

aconsejado que estudie de manera sistemática sobre gerencia de empresas: planificación, contabilidad, finanzas, organización, leyes. Y que lo haga mientras va desarrollando su

eso vivimos. Seguramente buscará socios que complementen sus carencias. Los socios pueden aportar, además de capital, conocimiento y relaciones. Un socio que solamente aporte dinero, no es lo mejor en este caso.

Finalmente, le hubiera dicho que no fuese tan valiente. Le hubiera recordado que, a las dificultades usuales que tiene desarrollar una empresa, en Venezuela hay que añadir el llamado «efecto país». Muchos cambios («la cambiadera»), mucha incertidumbre, mucha volatilidad de las políticas públicas. En Venezuela cualquier proyecto es bastante difícil y riesgoso. Hay que prever un plan A, un plan B, un plan C... Incluso es necesario pensar lo impensable.

Adelante, Goyo. Si tienes problemas, solúcnalos y velos como oportunidades. Tal vez no a la primera, pero en algún momento el éxito es de los que le echan perseveran con preparación y entusiasmo. 📌

Goyo tiene buena formación y experiencia operativa, pero no estudios sistemáticos de gerencia, ni preparación para desarrollar un negocio nuevo

capital, ¿tus socios pueden aportar conocimientos y experiencias relevantes? ¿Sabes el lío en el que te estás metiendo al tratar de desarrollar un restaurante en un país tan volátil como Venezuela?

Creo que su respuesta hubiera sido que una empresa propia es lo que quiere hacer en la vida porque, a estas alturas, un empleo no es, para él, un camino con corazón, con emoción.

Cualquiera que fuese su respuesta a la segunda pregunta le hubiese

empresa, como lo han hecho muchas personas que se han beneficiado de participar en cursos con una idea en la cabeza. De esta manera, todo lo que se estudia se pone en función de un proyecto o negocio, con muy grande provecho.

Seguramente podrá identificar amigos y relacionados con los que asesorarse en diversas materias. Mucha gente está dispuesta a ayudar a alguien con entusiasmo. También puede contratar consultores, que de

debates IESA

¡Suscríbase ya!

Un año (cuatro ediciones):
48 bolívares

Dos años (ocho ediciones):
96 bolívares



Deposite en la cuenta N° 0105-0012-59-1012-4332-85 (Banco Mercantil) a nombre de IESA.

Luego, envíe copia del depósito al fax 0212 - 5554.445 con los siguientes datos: nombre y apellidos, número de cédula, dirección de envío, teléfono y dirección electrónica.