

Las aventuras de un emprendedor: José Gregorio «Goyo» Peña

Federico Fernández y Rebeca Vidal

En una mañana de junio de 1992, José Gregorio “Goyo” Peña, aún 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”, cuando John, su antiguo jefe de la empresa McDonald’s, la más famosa franquicia de comida rápida, entró al establecimiento con un cumplido y una propuesta.

Para Goyo, su nuevo negocio marcaba el comienzo de un camino emprendedor. Había explorado opciones de negocio en el ramo de restaurantes por más de un año, hasta que sus socios e inversionistas decidieron apostar a esta idea. Rápidamente se fue dando cuenta de que ser emprendedor no es del todo sencillo. 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 que el Gobierno de Venezuela sufrió en febrero de 1992 y los constantes rumores sobre nuevas intentonas. Para Goyo, el futuro del negocio era incierto, 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 ignorar. 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. Por otra parte, Goyo confiaba en que existía un elevado potencial en el concepto que había ideado, especializado en fajitas y perros calientes. También tomaba en cuenta que su negocio podría desarrollar otros productos de gran aceptación en el mercado, 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 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 ediesas@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.

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, quienes 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 ubicado en el este de Caracas. Los estudios nunca fueron su fortaleza y eso se traducía en sus calificaciones, 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. En realidad, él no presentó mayor interés por continuar sus estudios con miras a una carrera universitaria, pues en aquel momento opinaba que la idea de estudiar por muchos años era poco práctica.

Al graduarse de bachiller, decidió viajar por unos meses a Estados Unidos a aprender inglés. A su regreso, la idea de cursar estudios universitarios ya se había disipado totalmente. Entusiasmado con las experiencias que vivió durante su viaje, vislumbraba infinidad de posibles negocios que podría crear para convertirse en empresario, pero le costaba identificar el mejor concepto o el 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.

Aprendiendo sobre comida rápida

A principios de los ochenta, la Organización Diego Zambrano (ODZ), grupo empresarial con inversiones importantes 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. Se trataba de la primera cadena norteamericana de hamburguesas 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 y los suyos propios”, 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 concepto 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 Venezuela. El señor Tamayo reconoció a Goyo y compartieron una amena discusión sobre la empresa y las posiciones que estaban buscando. Al final de la conversación, el señor 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 la zona este de Caracas, la cual albergaba a la población de mayor poder adquisitivo de la ciudad. Como dominaba el idioma inglés, una de sus primeras asignaciones fue la de tomar un curso en Florida, Estados Unidos, sobre la industria de la comida rápida y del Whopper, 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 prácticas, para poder 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 involucrarse en diferentes proyectos que despertaban su interés en conocer más sobre el negocio de 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, expresó: “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 jugadores más”.

Semanas más tarde, Goyo coincidió en un local nocturno con un antiguo compañero del colegio, José Ignacio “Nacho” Medina, quien luego de haberse graduado de economista en la Universidad Católica Andrés Bello de la capital, estaba trabajando 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 nuevo negocio de comida rápida, así como su idea de desarrollar un concepto que “tropicalizara” este modelo de negocio para su mejor adaptación 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 a manera de franquicias.

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 el desarrollo de un concepto adaptado al consumidor venezolano. El éxito esperado por Misia Arepa pareció asomarse al principio, pero al transcurrir un año, la sustentabilidad 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 sistema de negocio exitoso en el exterior no había sido acertada. Quizá el local 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

Con la llegada del año 1985, la industria de la comida rápida en Venezuela estaba a punto de evolucionar. Ese año marcaría la entrada al país de la famosa cadena norteamericana de hamburguesas McDonald's. 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 comu-

nes. La recién llegada cadena no tardó en hacerle una oferta a Goyo, quien siempre entusiasmado con la idea de participar en el levantamiento de nuevas empresas, aceptó de inmediato.

Al igual que le ocurrió con Burger King, la primera asignación que recibió Goyo fue la de 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 la cadena McDonald's, ubicado en Illinois, Estados Unidos. Allí aprendió aún más sobre la hamburguesa, y obtuvo nuevas herramientas teóricas y prácticas para triunfar en el negocio de la comida rápida.

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 en el área de operaciones llegó a ser reconocido en la empresa como uno de los mejores del mundo. Su jefe, John, quien ocupaba el cargo de gerente de operaciones para Venezuela, mencionaba que gran parte de los resultados de la cadena en el país se debían a la efectividad de Goyo en el alcance de las metas de logística y operaciones: "Simplemente, las tiendas a cargo de Goyo son las mejores, no sólo en Venezuela, sino que se destacan a escala mundial, y eso se refleja en los indicadores".

A principios de 1990, la franquicia maestra de McDonald's solicitó introducir algunas modificaciones en el modelo de crecimiento de la cadena en Venezuela. Algunos miembros del equipo que introdujo el concepto salieron del negocio, mientras se establecían nuevas condiciones y se incorporaban nuevos socios.

El camino hacia la independencia profesional

En el marco de esa coyuntura de reorganización de la sociedad a cargo de McDonald's en Venezuela, Goyo se preocupaba por la posibilidad de ver truncado su crecimiento profesional dentro de la cadena, a pesar de que John, quien había permanecido en el equipo, le garantizó estabilidad dentro de la empresa. Por otra parte, sentía que esos años en McDonald's habían servido para empaparse de todos los detalles del negocio de comida rápida, y que quizá éste sí era el momento de desarrollar una idea propia. Voluntariamente, renunció a la afamada cadena de hamburguesas y decidió buscar socios para crear un negocio propio en el cual pudiese aprovechar sus conocimientos.

Pronto logró conformar un grupo de socios, entre familiares y amigos, quienes confiaron en él y le ofrecieron todo el apoyo necesario para su empresa. El grupo le ofreció a Goyo pagarle el mismo salario que venía devengando 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".

Un año transcurrió en este proceso de análisis, hasta que se presentó la oportunidad de alquilar un local en La Castellana, una de las zonas caraqueñas más destacadas por su alta concentración de restaurantes y locales de gran prestigio, así como uno de los centros financieros más importantes de la ciudad. El grupo de socios decidió aprovechar esa oportunidad y apurar los planes para el establecimiento de un restaurante.

Con el local alquilado, Goyo tuvo que tomar decisiones rápidamente. Buscando llenar un vacío en el mercado de comida rápida en Venezuela, y recordando un establecimiento que frecuentaba cuando vivía en Estados Unidos, decidió ofrecer menús basados en perros calientes y fajitas, y fue así como surgió "Goyo's Hot Dog & Deli", inaugurado 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, Venezuela se vio afectada por un golpe de Estado que afectó la actividad económica en general, debido a que transcurrieron varios días de incertidumbre y entre la población corrían rumores constantes sobre la posible repetición del episodio (anexo 1).

Aunque comenzaban a recuperarse luego del golpe de Estado, las ventas durante los primeros meses estaban por debajo de las estimaciones iniciales (anexo 2). La mayor porción de los ingresos de "Goyo's Hot Dog & Deli" provenía de la venta de las fajitas. Desde el principio, Goyo había pensado que podrían introducir innovaciones en el menú hasta obtener una mezcla de productos de elevada aceptación. Una de sus ideas era comenzar a vender hamburguesas, pues eran su especialidad. "Yo pensaba en la posibilidad de 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 se traducían en un producto más costoso que el de la competencia.

Goyo había visitado algunos fabricantes de equipos de cocina y había 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 utilizado para la producción de las fajitas, su producto con mayor aceptación.

Goyo pensaba en las opciones de sacrificar las fajitas e introducir las hamburguesas, o conservar su producto líder. Se encontraba pensando 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 el logro de Goyo, su antiguo empleado estrella, John le manifestó el interés del equipo de McDonald's Venezuela por 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, y 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 el alto perfil que ofrecía dentro de la prestigiosa red de restaurantes. Para Goyo, se trataba de una difícil decisión.

Anexo 1

Reseña de prensa sobre la situación económica, política y social de Venezuela en 1992

En 1991 la inflación en Venezuela alcanzó 21% y en 1992 remontó a 32%, generando un encarecimiento del coste de la vida que excitó el malestar social latente desde los sucesos violentos de febrero de 1989, cuando los saqueos y enfrentamientos con las fuerzas de orden público sitiaron la ciudad de Caracas y sus alrededores por varios días. Incluso en el año económicamente benigno de 1991, el reguero de huelgas y disturbios culminó en noviembre con la muerte de 20 personas en los enfrentamientos con las fuerzas del orden.

El Gobierno de Carlos Andrés Pérez, incrementaba progresivamente los niveles de desaprobación por parte de la población. Algunas de sus políticas impopulares estuvieron vinculadas con la eliminación de algunos programas asistenciales y subsidios. En añadidura, el Gobierno de Pérez comenzó a ser vinculado con casos de corrupción.

En este ambiente enrarecido, en la noche del 3 de febrero de 1992, se produjo el intento golpista de oficiales *bolivarianos*, quienes, al mando del teniente coronel de paracaidistas Hugo Rafael Chávez Frías, tomaron la base aeronaval Francisco Miranda, popularmente llamada *La Carlota*, apostaron posiciones alrededor de la residencia presidencial de La Casona y capturaron otros centros neurálgicos en Maracaibo, Maracay y Valencia.

Transcurridos unas horas de confusión y los primeros tiroteos, Pérez, recién bajado del avión que le había traído de una conferencia financiera en Suiza y por cuya vida se temió en un principio, recondujo la situación desde el Palacio presidencial de Miraflores, y en la madrugada del día 4 compareció en la televisión para anunciar el fracaso del levantamiento y la lealtad al orden constitucional expresada por el alto mando de la Fuerza Armada. El balance de la intentona se estableció en 19 muertos y un millar de detenidos.

La tentativa golpista fue, sin embargo, acogida con júbilo por una parte de la población, quienes esperaban un nuevo intento exitoso. El encarcelamiento de Chávez y varios de sus compañeros no impidió un segundo sobresalto para el presidente antes de acabar 1992. El 27 de noviembre, con mayor determinación que en febrero, ahora liderado por un general del Aire y dos contraalmirantes, un grupo de militares bombardeó los edificios de las principales instituciones y por unas horas se hicieron fuertes en acuartelamientos clave.

De nuevo, Pérez se mantuvo templado en este momento crítico y capeó el golpe, expresando su absoluta intransigencia en la defensa del sistema democrático y asegurando la entrada en acción de los militares constitucionalistas, que sofocaron la rebelión al precio de intensos combates. El día 28 un centenar de militares alzados escapó a Perú, mientras que otros muchos fueron detenidos. El Gobierno reconoció 200 muertos en los enfrentamientos, mientras que la Organización de Estados Americanos (OEA) y la comunidad internacional expresaron su rotunda condena a la nueva irrupción castrense.

Fuente: <http://www.cidob.org>

Anexo 2

Resumen de las ventas de "Goyo's Hot Dog & Deli"

| Período | Estimación inicial | Ventas | | | Tipo de cambio promedio |
|----------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|
| | | 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 |

Cifras ficticias, ajustadas a los fines académicos del caso