



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**De la diferenciación con éxito a la sucesión fracasada del
restaurante turístico y ecológico “mesa de piedra”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios

AUTOR:

Br. Luis Bedoya Rubio

ASESOR:

Dr. Carlos Sotelo Estacio

SECCION

Ciencias Administrativas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Investigación de marketing aplicada a una empresa emergente

PERÚ – 2017

Página del jurado

Dr. Mitchel Alarcón Diaz

Presidente

Dra. Gliria Méndez Lizarbe

Secretario

M. Sc. C Abner Chávez Leandro

Vocal

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mi familia, por el apoyo constante en este arduo camino de lucha y superación, a mis hijos, que son los que me impulsan a la superación.

A aquellas personas que alimentaron mi vida con experiencias imborrables de esfuerzo y progreso.

Agradecimientos

A mi asesor, Dr. Carlos Sotelo Estacio, por su apoyo y consejos, a todas aquellas personas que brindaron las facilidades para el desarrollo de la presente investigación.

Declaración jurada

Yo, Luis Bedoya Rubio, estudiante del Magister en Administración de Empresas de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 06288182, con la tesis titulada: de la diferenciación con éxito a la sucesión fracasada del restaurante turístico y ecológico mesa de piedra.

Declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría.

He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para optar algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude, plagio, autoplagio, piratería o falsificación asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 2 de septiembre del 2017

Luis Bedoya Rubio

DNI: 06288182

Presentación

Señores Miembros del Jurado

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la línea de Innovaciones Tecnológicas y Sección de Postgrado de la Universidad “Cesar Vallejo”, para optar el Título de Magíster en Administración de Empresas, se presenta el trabajo de investigación titulado “de la diferenciación con éxito a la sucesión fracasada del restaurante turístico y ecológico mesa de piedra.”.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación

El autor.

Índice

	Pag.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de figuras	ix
Resumen	ix
Abstract	xi
I. Introducción	
1.1. Antecedentes	13
1.2 Marco teórico referencial	16
1.3 Marco espacial.	16
1.4 Marco temporal.	19
1.5 Contextualización histórica, política, cultural, social.	20
1.5.4. Estrategia de Crecimiento Empresarial.- Subcontratación	49
1.5.5. Estrategia de crecimiento.- Menú, Marketing Boca a Boca, Redes Sociales y Venta de Licores	51
II. Problema de investigación	
2.1 Aproximación temática	93
2.2 Formulación del problema de investigación	137
2.3 Justificación	138
2.4 Relevancia	139
2.5 Contribución	139
2.6 Objetivos	139
III. Marco Metodológico	
3.1. Metodología	143
3.2 Escenario de estudio	145
3.3 Caracterización de sujetos	146
3.4 trayectoria metodológica.	146

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	147
3.6. Tratamiento de la información.	160
3.7. Mapeamiento.	160
3.8. Rigor científico	163
IV. Resultados	
4.1.- Descripción de resultados	165
V. Discusión	167
VI. Conclusiones	170
VII. Recomendaciones	173
VIII. Referencias Bibliográficas	175
Anexos	
Anexo 1.- Instrumento: entrevista a profundidad a los Hijos del Sr. Manuel Joaquín Padre	180
Anexo 2.- Triangulación de los resultados de la entrevista a profundidad a los hijos del sr. Manuel Joaquín padre. Conclusiones de la entrevista.	181
Anexo 3. Observación	185

Indice de figuras

	Pag.
Figura 1. Localizacion del Restaurante Turistico-Ecologico "Mesa de Piedra"	18
Figura 2. Factores determinantes en la creación del restaurante campestre - turístico "Mesa de Piedra"	20
Figura 3. Turismo ecológico o ecoturismo.	25
Figura 4. Tránsito del fundador por Chosica en su juventud.	29
Figura 5. Factores determinantes en la creación del restaurante campestre - turístico "Mesa de Piedra"	29
Figura 6. De la revolución industrial a la guerra de productos.	31
Figura 7. Creatividad y estrategia "Mesa de Piedra"	34
Figura 8. Diferencia de negocio: Ley de lo Opuesto	40
Figura 9. Estrategia de crecimiento empresarial	43
Figura 10. Integración Horizontal	45
Figura 11. Estrategia de Crecimiento Empresarial y Subcontratación	50
Figura 12. Tránsito de la primera a la segunda generación	62
Figura 13. Tránsito de la primera a la segunda generación	74
Figura 14. Inteligencia Interpersonal	94
Figura 15. "Mesa de Piedra" y factores clave de Éxito.	103
Figura 16. Del marketing de servicios al marketing de Experiencia.	105
Figura 17. Crecimiento económico y crecimiento de la "Mesa de Piedra"	135

Resumen

El presente trabajo de investigación se estudia la manera sumamente creativa e innovadora en que nace y crece el restaurante turístico y ecológico “Mesa de Piedra” durante los años en que su fundador lo estuvo administrando.

Se hace un relato y análisis de las estrategias de crecimiento y la forma en que se manejaron los factores internos, como lo son el micro y macro entorno, así como las medidas que se adoptaron en cuanto a la sucesión en el manejo de la empresa. La investigación es de tipo cualitativo - histórico porque se orienta a estudiar los sucesos del pasado para relacionarlos con otros eventos del presente y del futuro.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha tomado en cuenta la corriente de la fenomenología trascendental (Husserl 1938) (acontecimientos que rodean que rodean un objeto, su relación con el medio ambiente en el que se desarrollan) y la interacción social enfocada (Codrin 2001) (la persona recibe influencia del grupo, la persona influye en el grupo)

Palabras clave: Factores internos, factores del micro y macro entorno, sucesión en la dirección de la empresa, investigación cualitativo – histórica, fenomenología, interacción social enfocada.

Abstract

The present research work is studying the highly creative and innovative way in which the tourist and ecological restaurant "Mesa de Piedra" was born and grows during the years in which its founder was managing it.

There is a story and analysis of growth strategies and the way in which internal factors were handled, such as the micro and macro environment, as well as the measures adopted in terms of succession in the management of the company. The research is of a qualitative - historical type because it is oriented to study the events of the past to relate them to other events of the present and the future.

For the development of this work we have taken into account the current of transcendental phenomenology (Husserl 1938) (surrounding events that surround an object, its relationship with the environment in which they are developed) and focused social interaction (Codrin 2001).) (the person receives influence from the group, the person influences the group)

Key words: Internal factors, factors of the micro and macro environment, succession in the direction of the company, qualitative - historical research, phenomenology, focused social interaction.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

La idea de empezar un emprendimiento en el área gastronómica no es nueva, por lo general, todo empieza la idea de abrir un negocio con poco capital e ir creciendo de a pocos.

Según los datos ofrecidos en España en el informe de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2015, titulado ¿Cómo es un emprendedor?, se menciona que el emprendimiento es un proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades por personas que cuentan con una actitud proactiva, orientada a la acción, que son curiosas con su entorno y que detectan formas de generar valor añadido a los usuarios.

Entre los emprendedores la tolerancia al riesgo es fundamental, si bien son muchas otras las características que dibujan el tipo de una persona emprendedora. Diversas investigaciones han mostrado que determinados factores como el entorno familiar en la infancia, la educación, la edad o la experiencia laboral condicionan la actividad emprendedora.

No se puede ocultar que las tasas de fracaso en proyectos empresariales son altas por lo que al margen de aceptar los riesgos hay que minimizarlos y valorar muy bien a qué se renuncia y a cambio de qué se hace. En ocasiones presentamos el emprendimiento como un problema principalmente motivacional lo cual acaba por ocultar muchos de los matices clave que hacen que los proyectos no salgan adelante.

El Dr. Alex Codina en su artículo escrito en degerencia.com, se refiere al tema de estrategia empresarial citando lo dicho por Tsun Tsu (siglo V a,c) y nos hace la referencia siguiente:

Una frase del filósofo chino muy recurrente para especialistas de temas gerenciales es: “Conócete a ti mismo y conoce a tu enemigo. Conoce el terreno y el clima”. Las inferencias de estas ideas para el manejo de las organizaciones pueden resumirse en lo siguiente:

Tener claro cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, para poder organizar nuestros recursos para una batalla efectiva. En el plano personal “Conócete a ti mismo”.

Un comentario. Esta es la primera de las habilidades de la inteligencia emocional, uno de los enfoques gerenciales más difundidos en los últimos años.

Conocer las de los competidores para poder “atacar” en los puntos donde sea más vulnerable (segmentos de mercados desatendidos, servicio de postventa insuficiente, tardía respuesta a demandas de clientes). Sun Tzu aconseja “Si quieres estar seguro de ganar, ataca un lugar que tu enemigo no defienda”

El “terreno” hay que entenderlo como el “mercado”, que además de los competidores está integrado por clientes, sistemas comerciales, etc. El “clima” se identifica como el “entorno” donde están presentes tendencias tecnológicas, económicas, políticas, sociales, medio-ambientales, regulaciones, etc.

Con respecto al ecoturismo y su derivación gastronómica, la revista de investigación en turismo y desarrollo local de la Universidad Tecnológica de Santiago, República Dominicana, en el año 2013 publica la investigación del Dr. Francisco Orgaz, en el cual sostiene que La actividad turística está cambiando, debido, a que hoy en día, los turistas buscan nuevas experiencias a través de formas de turismo alternativas al sol y playa, un turismo de masas que provoca numerosos impactos negativos en el destino. En este sentido, están apareciendo nuevas tipologías, que se desarrollan, normalmente, en contacto con la naturaleza y con la cultura local. Algunos ejemplos son el turismo rural, turismo cultural, turismo ornitológico, turismo gastronómico, turismo industrial, turismo religioso o el ecoturismo, entre muchos otros. Así, en el caso del ecoturismo, la demanda visita diferentes áreas naturales protegidas, si bien, para un correcto desarrollo de esta actividad es necesario que se actúe según los principios del desarrollo sostenible y la capacidad de carga, sobre todo con la finalidad de no producir impactos negativos, primeramente, en el recurso natural y, en segundo lugar, en el destino turístico, con la finalidad de que tales recursos naturales puedan ser aprovechados por la generaciones venideras.

Por tanto, la puesta en marcha de este instrumento ayudará a desarrollar la actividad eco turística de forma más sustentable, y con un menor índice de impactos medioambientales, sociales y económicos, lo cual siempre beneficiará al buen desarrollo del ecoturismo en el destino.

El Dr. Walter Mujica hace mención del origen etnográfico de la gastronomía en su publicación de la universidad autónoma de Méjico referente al tema. Luego lo relaciona con “el negocio de la hospitalidad” donde incluye el concepto de cultura gastronómica, agrega el tema de ecoturismo y hace un enfoque para lograr una experiencia inolvidable.

La gastronomía, junto con la música y algunas bebidas representativas de los pueblos generan un ambiente de hospitalidad en los restaurantes que forman parte del patrimonio gastronómico buscado por el turista. Se procura en nuestros días popularizar la cultura gastronómica, además de fortalecer la cultura de la buena mesa.

El papel de los restaurantes dentro de la oferta turística, es de vital importancia en la experiencia final de las vacaciones del turista; al viajar el visitante está propenso a cambios climáticos, altura sobre el nivel del mar, cambios de horarios, y demás influencias distintas a su lugar de origen que afectarán directamente su estancia, modificando la percepción y el goce del destino turístico. Para lograr el disfrute deseado durante las vacaciones, es necesario tomar en cuenta las condiciones climáticas del destino a visitar, además de todos aquellos factores que podrían en determinado momento afectar la salud del turista, provocando que la percepción del destino sea errónea, debido a la incomodidad que algún malestar o enfermedad le pudieran causar negándole obtener la experiencia que en principio buscaba, y por el contrario, de tener unas vacaciones placenteras serán un martirio en la percepción del turista. Desafortunadamente el visitante no separa la incomodidad de su estado de salud de la calidad del destino turístico, él simplemente pensará en no regresar a ese destino sin buscar la real causa de su poca satisfacción.

A lo mencionado hay que agregarle el componente cada vez más creciente de la conservación del medio ambiente y de no afectar los estilos de vida de las personas que rodean el emprendimiento.

1.2 Marco teórico referencial

No existen investigaciones similares sobre el tema del inicio de un restaurante turístico ecológico, pero hay autores que han escrito sobre las formas de iniciar y manejar un negocio de diversas características; tal es el caso de Chiavenatto (2009) que trata que menciona como administrar y aplicar el concepto correcto de liderazgo. Por otro lado, Gardner aborda el tema de la inteligencia interpersonal aplicada a la conducción del negocio. Hill y Jones (2009) muestran su punto de vista sobre la Administración estratégica.

Complementariamente, Kotler y Keller enfocan la forma de aplicar el marketing, Kourdy (2008) toca el tema de percepción del mercado y las estrategias que se pueden usar, al igual que Duggan (2009) que habla sobre la intuición estratégica.

Por otro lado, Collings (2001) y Rothwell (2011) tratan el tema de la sucesión planificada y su diseño.

1.3 Marco espacial.

Hasta 1970 el distrito de Cieneguilla, ubicada a 25 kilómetros hacia el sureste de la ciudad de Lima sobre la parte media del valle del río Lurín, formaba parte del distrito de Pachacámac, y es por ello que comparte la historia de todo el valle de este río, así como de los vestigios prehispánicos a lo largo de todo el valle como son los restos arqueológicos de Huaycán y de Pachacámac.

La antigua Hacienda de Cieneguilla era zona de paso entre los Andes de la sierra central y Mamacona cerca al mar en el hoy distrito de Lurín, uniendo a través del camino real o Qhapac Ñan a Jauja, Tarmatambo, Huarochirí, Cieneguilla y Pachacámac.

A mediados del siglo XX Cieneguilla era una gran hacienda agrícola propiedad de la familia Tovar donde se cultivaba principalmente algodón; las 3 principales zonas de Cieneguilla por entonces eran:

A la altura del kilómetro 27 se encuentra Huaycán, con acceso por carretera afirmada ciudad de Lima-Cieneguilla-distrito de Huarochirí donde existían chozas habitadas por los guardines del hacendado y de los grandes propietarios de terrenos agrícolas;

A la altura del kilómetro 20 se encuentra Tambo Viejo a la cual se accedía por una carretera afirmada ciudad de Lima-Cieneguilla-distrito de Huarochirí; en esta zona se ha asentado la clase media del distrito de Cieneguilla;

A la altura del kilómetro 22 de carretera afirmada de Lima-Cieneguilla se encuentra Nueva Toledo ciudad de Huarochirí; en esta zona se asentaron las familias adineradas, así como los restaurantes turísticos-campestres desde inicios de la década de los 70.

Localización del Restaurante Turístico-Ecológico "Mesa de Piedra"

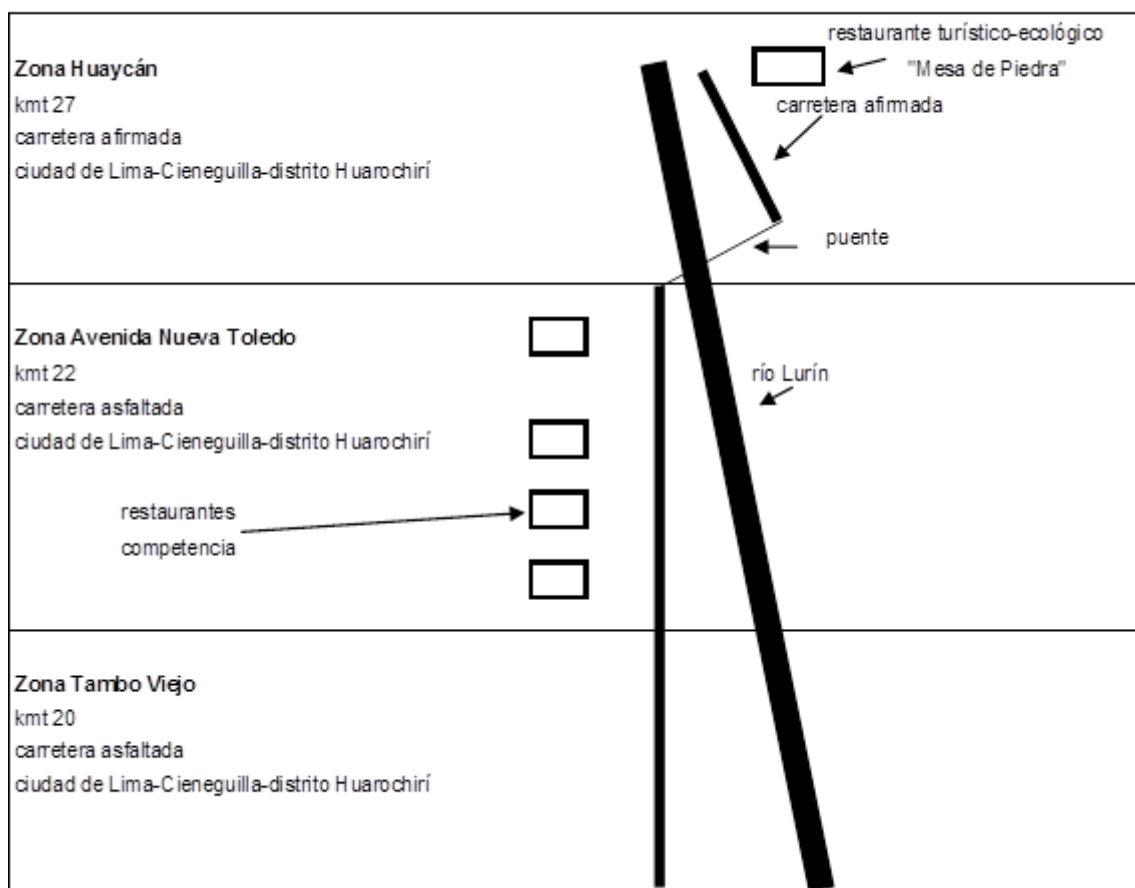


Figura 1. Localización del Restaurante Turístico-Ecológico "Mesa de Piedra"

Posteriormente, en 1980 se ubicó una asociación con gran fuerza representativa, estos fueron las familias de los trabajadores del sector salud; estas 1400 familias ubicadas en la zona denominada Pampa Tinajas, cerca al óvalo de Cieneguilla, cruzando el río Lurín han creado una de las actuales agrupaciones de vivienda que; dichas familias se han aglutinado en torno la Cooperativa de Vivienda y Bienestar Social Cieneguilla.

En el distrito de Cieneguilla existen dos tipos de habitantes bien definidos : los de posición económica acomodada ubicados en la zona de Nueva Toledo y aquellos de situación media y precaria ubicados en Tambo Viejo y en Huaycán; por otro lado, mucha gente compró lotes para granjas, para caballos de paso y que con el tiempo se convirtieron en viviendas enormes y hermosas de familias de buena capacidad económica que vienen los fines de semana a descansar, mientras que otras familias conforman la clase media inferior.

El distrito de Cieneguilla se encuentra a 30 minutos de Lima vía el distrito de La Molina; es un lugar rodeado de mucha naturaleza, con un clima soleado y agradable; este apacible valle es apreciado por muchos limeños durante los fines de semana, especialmente en el invierno; llegar a Cieneguilla es muy sencillo porque se puede ir en custer o en auto por la Av. Javier Prado Este, siguiendo el camino por la autopista La Molina; al ingresar al distrito de Cieneguilla lo primero que se encuentra es la zona comercial local, más conocida como Tambo Viejo, donde se congrega la mayor cantidad de habitantes del lugar (Avenida San Martín); luego se llega al Ovalo de Cieneguilla que se puede decir que es el "centro" de Cieneguilla, desde donde se inician cuatro rumbos, uno hacia la ciudad de Lima (oeste), otro a la provincia de Huarochirí (este), otro hacia Pachacamac y Lurín (sur) y un acceso a la zona agrícola del lugar.

1.4 Marco temporal.

La investigación se desarrolla a partir de que el fundador del negocio termina sus estudios en educación en el año 1970 y regresa de su viaje de especialización en la Unión Soviética, trayendo nuevas experiencias vivencias y costumbres que posteriormente aplica en el emprendimiento. Obligado por las circunstancias económicas, empieza un negocio de comida (principalmente pachamanca) en un kiosko cercano a las ruinas de Huaycán. En el año 1977 el fundador pudo comprar un terreno de aproximadamente 3000 metros cuadrados en ladera en la zona de Huaycán por una suma relativamente cómoda en 1977; sobre este terreno se levantaría el primer local del restaurante turístico-ecológico "Mesa de Piedra"; al respecto, el hacendado y los grandes propietarios de terrenos preferían vender sus terrenos agrícolas a precios muy cómodos antes que ser expropiados por la reforma agraria, propugnada por el General Juan Velazco Alvarado y no recibir nada a cambio salvo unos bonos del gobierno militar poco creíbles.

En el año 1980 el fundador gestiona un préstamo para PYMES por US. \$ 10.000, el cual es avalado por un vecino y amigo de la Zona de Pachacamac.

El restaurante mesa e piedra, en sus inicios, como se relata más abajo, tuvo que enfrentarse no solo a la competencia cercana, sino también a la

situación político económico y poner las bases del afianzamiento, desarrollo y crecimiento del restaurante a partir del año 1980 en adelante.

Factores determinantes en la creación del restaurante campestre - turístico "Mesa de Piedra"

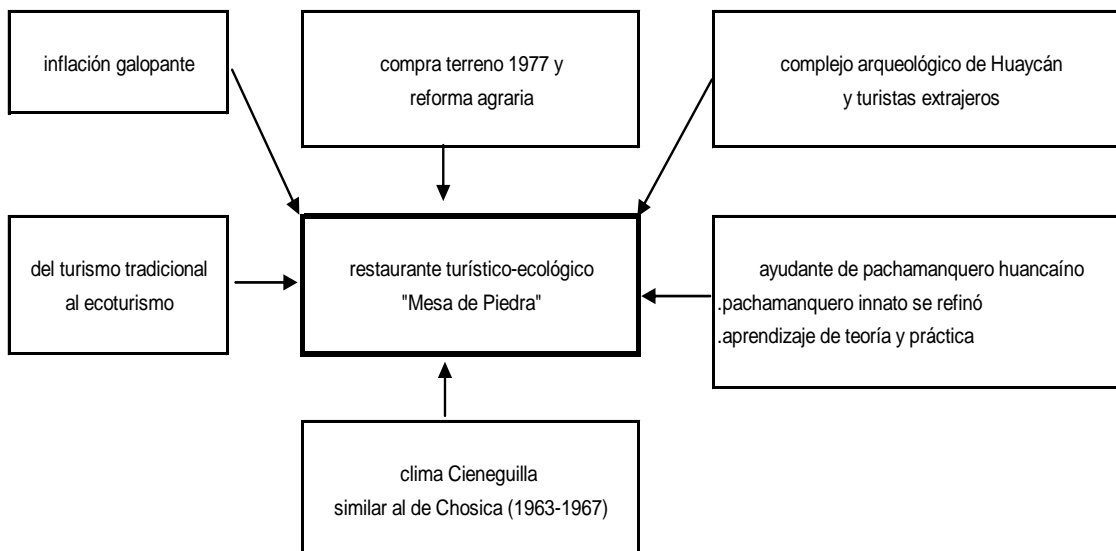


Figura 2. Factores determinantes en la creación del restaurante campestre - turístico "Mesa de Piedra"

1.5 Contextualización histórica, política, cultural, social.

En 1970 el joven Joaquín comenzó su etapa de maestro primario justo a dos años de vigencia del gobierno militar encabezado por el General Juan Velasco Alvarado y su prédica revolucionaria a favor de los pobres; esto ilusionó al joven Joaquín recién llegado de la ex Unión Soviética y es por ello que pensó que podía vivir cómodamente con su sueldo de maestro de primaria, especialmente si había hecho estudios de posgrado en un país revolucionario afín al gobierno militar de entonces; además le gustaba enseñar y comunicarse de manera permanente con cada uno de sus pequeños alumnos del barrio de Huaycán en el distrito de Cieneguilla; todavía pensaba que el gobierno del General Velasco podía cambiar la situación de pobreza de sus pequeños alumnos; alquiló ya no un cuarto con baño común, sino una pequeña casa con ciertas comodidades.

Durante el período 1970-1978 nunca se le cruzó por la mente iniciar un negocio para reemplazar su sueldo de maestro de primaria, especialmente cuando el gobierno que admiraba comenzaba a estatizar empresas extranjeras que supuestamente habían saqueado nuestra economía, e iniciaba la reforma agraria para liquidar el latifundio en el Perú.

En 1971 el joven Joaquín a los 26 años se casó con su paisana la señorita Gladys Nolasco con quien comenzó a tener hasta 3 hijos, todos varones llamados Yuri nacido en 1972, Carlos en 1973 y Manuel en 1975; luego de 8 años de docencia, en 1979 la situación económica del ahora Sr. Joaquín con 34 años a cuesta, se tornaba cada vez más difícil porque su sueldo de maestro no aumentaba, mientras que el costo de vida subía cada vez más; así, mientras que en 1971 cuando él se casaba y no tenía ningún hijo, la inflación en el país era del 11% anual; en cambio en 1979 con 3 pequeños hijos encima y una esposa que mantener, la inflación ya se había incrementado hasta el 60% anual; entonces se dio cuenta que tenía que hacer algo diferente para cambiar su situación económica, para darle a su esposa e hijos una vida mejor, pero al mismo tiempo dejar la escuela estatal implicaba abandonar a sus pequeños amigos; la decisión que tenía que tomar era difícil, muy difícil, especialmente para una persona con una gran empatía.

Debido a la situación política generada por el gobierno militar, el fundador, Sr. Joaquín pudo comprar un terreno de aproximadamente 3000 metros cuadrados en ladera en la zona de Huaycán por una suma relativamente cómoda en 1977; sobre este terreno se levantaría el primer local del restaurante turístico-ecológico "Mesa de Piedra"; al respecto, el hacendado y los grandes propietarios de terrenos preferían vender sus terrenos agrícolas a precios muy cómodos antes que ser expropiados por la reforma agraria y no recibir nada a cambio salvo unos bonos del gobierno militar poco creíbles.

El distrito de Cieneguilla cuenta con el clima ideal y el suelo adecuado para cultivar hortalizas, árboles frutales y flores; así, diferentes tipos de bouganvillas crecen trepando paredes e incluso cerros; es también el centro de los famosos caballos peruanos de paso; asimismo, debido a que el valle está rodeado de

elevaciones de terreno relativamente altos, la humedad que viene de la ciudad de Lima es atrapada proporcionando sol al distrito prácticamente todo el año; el ingreso al río Lurín es libre y uno puede darse un buen chapuzón sin problemas porque aún no está contaminado.

El ecoturismo empezó a germinar como práctica cultural en la década del 60 pero se empieza a practicar a nivel mundial cada vez más en los años 70, Es por esta razón que nace el turismo ecológico o ecoturismo cuyo enfoque apunta a la práctica del turismo, pero respetando la sostenibilidad, la preservación, el cuidado del medio desde el punto de vista natural como cultural, el cual es sumamente apreciado por los viajeros. Aunque existen diferentes interpretaciones, es así que el turismo ecológico se promociona como un turismo "ético", que toma en cuenta el bienestar de las poblaciones locales, cuyo enfoque se evidencia en la estructura y funcionamiento de las empresas que se dedican a ofrecer dicho servicio. Al detectar esta nueva corriente el fundador se percató que su local reúne las condiciones para darle este enfoque y, es así como asocia esta orientación al tipo de diseño, decoración, mobiliario y comidas que ofrece en su negocio en forma homogénea.

El Sr. Joaquín era un hombre muy creativo fruto de sus viajes dentro y fuera del país desde su niñez y adolescencia; así, primero cuando niño-adolescente tenía que ir y venir del distrito de Huarochirí para su educación secundaria (1958-1962), luego su viaje a Lima (distrito de Cieneguilla, barrio de Huaycán), para enseguida tener que moverse hacia el distrito de Chosica con la finalidad de asistir a la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle (1963-1967); finalmente, viajó a la ex Unión Soviética para complementar su formación como docente de educación primaria (1968-1969).

La creatividad y la innovación son claves fundamentales de éxito para enfrentar esta era globalizada de negocios, más aún cuando en el rubro de la Industria del Turismo estas capacidades son necesarias en el día a día; cabe precisar que la innovación se refiere a la aplicación comercial de éxito de un acto creativo.

Muchas de las lecciones que vamos adquiriendo por nuestro paso por la vida aparte de las enseñanzas pedagógicas recibidas lo podríamos llamar la “universidad de la vida”; y es que hay cosas no aprendemos en nuestro paso por las aulas, sino en las calles; así, el viajar es una de las mejores formas de ganar nuevos conocimientos, porque nos ayuda a ampliar nuestros puntos de vista cultivando la inteligencia visual-espacial que es la fuente de origen de la creatividad y de la innovación; es por ello que se nota como la mayoría de las personas que vuelven a casa después de un viaje en el cual pasaron un tiempo fuera de sus hogares, regresan cambiadas y con nuevos puntos de vista respecto a sus actividades y desempeño en la vida.

Cuando el Sr. Joaquín decide ampliar su kiosko de comida, a principios de 1979 casado y con 3 pequeños hijos que mantener, para convertirlo en un restaurante ya no solamente campestre y turístico sino en un restaurante turístico y ecológico, ya existían varios restaurantes campestres, turísticos, ecológicos, etc. en la zona de Nueva Toledo, pero ninguno en la zona de Huaycán donde se ubicaba el kiosko de comida del Sr. Joaquín; la razón de esta ubicación de los restaurantes era porque la carretera ciudad de Lima-Cieneguilla-distrito de Huarochirí estaba asfaltada solamente hasta la zona de Nueva Toledo (kilómetro 22), mientras que la zona de Huaycán, hacia el este de Nueva Toledo, solamente contaba con la carretera afirmada (kilómetro 27).

Los restaurantes ubicados en la zona de Nueva Toledo en 1979, alrededor de 10, eran bastante espaciosos con un área promedio de 10000 metros cuadrados y estaban contruidos con material noble, es decir con cemento, fierro, ladrillos, lajas, mármoles, etc. y equipadas con muebles de maderas finas (caoba, cedro, etc.); contaban con piscinas, diversos juegos para niños y pequeños zoológicos; esta era la competencia a la cual se iba a enfrentar el Sr. Joaquín, un mercado oligopólico en crecimiento, pero de bastante competencia.

De la entrevista con los parientes del Sr. Joaquín (uno de ellos el Sr. Juan Joaquín Conopuma, 5 años menor que él) así como con sus hijos, se desprende que la estrategia que utilizó para el nacimiento de su empresa turística y ecológica “Mesa de Piedra” fue la estrategia denominada en el ámbito académico de la

“búsqueda del espacio en blanco” que la aplicó sin conocer su teoría sino simplemente porque era un hombre muy creativo e innovador.

Habiéndose informado el fundador de la tendencia al ecoturismo, lo combina con los aspectos gastronómicos y evita la confrontación directa con los otros resultados localizando el negocio en un lugar que aprovecha el concepto de lo ecológico combinándolo con matices etnográficos tales como cultura, el cual comprende la gastronomía.

El ecoturismo es una manifestación que combina armoniosamente la actividad turística con la ecología. Se basa en una ética y principios que proponen mantener y mejorar el bienestar de las comunidades locales donde se desarrolla el turismo y la preservación del medio natural, desarrollando de manera sostenible lo que implica el crecimiento actual sin dañar las posibilidades futuras.

Con base a su crecimiento, el ecoturismo se ha tornado en un negocio de rápido crecimiento y el enfoque más dinámico del mercado turístico a escala mundial. Este movimiento cobró fuerza a finales de la década de 1980, ha conseguido captar la atención a nivel mundial de tal forma que la ONU (Organización de las Naciones Unidas) dedicó el año 2002 al turismo ecológico.

Pasados los 80's, la Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES) definió en 1990 el ecoturismo como un viaje responsable a áreas naturales que conservan el ambiente y mejoran el bienestar de la población local; para quienes ofrecen estos servicios, así como para sus beneficiarios, el verdadero ecoturismo debe seguir los siguientes 7 principios:

No afectar o generar mínimamente los impactos negativos, tanto para el ambiente como para la comunidad, que genera la actividad;

Cultivar y preservar respeto y conciencia ambiental y cultural;

Generar experiencias provechosas tanto para los anfitriones como para los visitantes;

Lograr conseguir beneficios financieros directos para la conservación del medio ambiente;

No solo generar beneficios financieros, sino también fortalecer la participación de la comunidad local en la toma de decisiones;

Lograr que se tome en cuenta, de una manera profunda, el clima político, ambiental y social de los países anfitriones;

Orientar la opinión pública hacia los derechos humanos universales y las leyes laborales.

El ecoturismo se clasifica en 3 categorías, categoría 1 se refiere a la conservación de la naturaleza,; la categoría 2 resulta si a este enfoque le añadimos la conservación de la cultura local y de su patrimonio histórico, y finalmente se clasifica como categoría 3 si se le añade lo que sería un ecoturismo socialmente sustentable, esto es la opción que brindaría como actividad de servicios para mejorar la calidad de vida de la población receptora, , finalmente realmente se estarían integrando los aspectos medioambientales, socioculturales y de la distribución de la riqueza generada, lo cual por su carácter socio económico daría como resultado que merecería todo el apoyo de las instituciones del Estado, debido a sus múltiples impactos positivos.

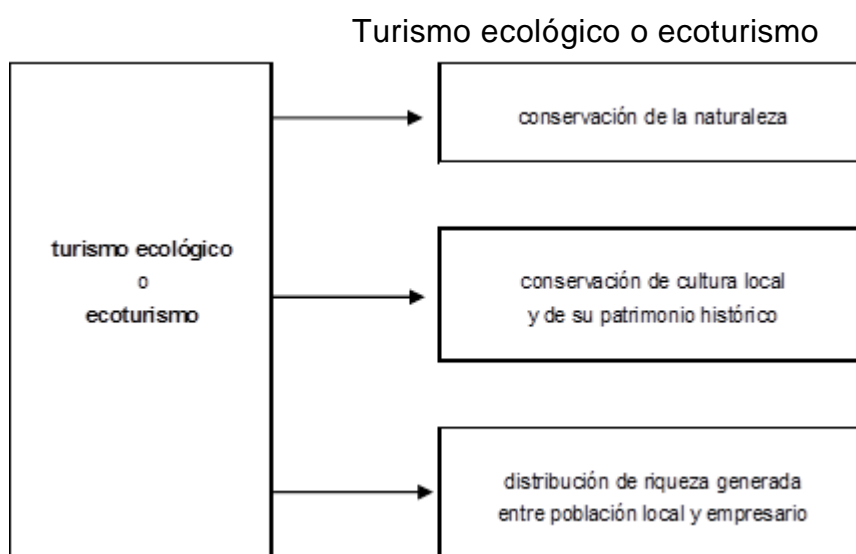


Figura 3. Turismo ecológico o ecoturismo.

A las noticias que leía el joven Joaquín acerca del ecoturismo, se sumaba el hecho de que ya anteriormente durante su época de estudiante universitario (1963-1967) en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle había laborado como ayudante de excelentes pachamanqueros huancaínos en la ciudad de Chosica; recordaba con cariño aquellos años en que hacía lo que le gustaba y encima el propietario del restaurante campestre le pagaba, mientras el recibía buenas propinas por su carácter amable, amiguelo, bonachón, siempre sonriente.

Asimismo, durante los años que se dedicó a la docencia, el Sr. Joaquín se vio obligado en 1975, a los 30 años, a abrir un pequeño kiosco para venta de comida a cargo de su esposa, primero en un terrenito alquilado y posteriormente a partir de 1977 en su propio terreno de 3000 metros (chacra, terreno agrícola) con la finalidad de complementar su magro sueldo de maestro primario; en 1975 ya la inflación en el país bordeaba el 25% anual; sin embargo, su sueldo no subía al mismo ritmo que la inflación que cada año era mayor; esta presencia de una inflación galopante que golpeaba directamente a su hogar le hizo escéptico acerca de sus ideas socialistas; no solamente los precios de los alimentos subían, sino que comenzaba a ocurrir escasez de los mismos; se comenzaba a hacer colas para comprarlos y muchas veces los alimentos se agotaban; ENCI (Empresa Nacional de Comercialización de Insumos) y ECASA (Empresa Nacional de Comercialización de Arroz) parecían no funcionar adecuadamente.

Los primeros clientes de su kiosco eran los viajeros desde la ciudad de Lima a los pueblos de la sierra huarochirana cuya entrada era por la carretera ciudad de Lima-Cieneguilla-distrito de Huarochirí que para entonces ya estaba asfaltada hasta la zona de Nueva Toledo (kilómetro 22 de dicha carretera); también eran sus clientes los obreros y empleados de la zona de Huaycán, es decir sus vecinos que partían de madrugada hacia la ciudad de Lima donde laboraban; por aquellos años no existía ningún restaurante ni restaurante campestre-turístico en la zona de Huaycán; todos ellos se estaban ubicando en la zona de Nueva Toledo porque hasta dicha zona la carretera estaba asfaltada; más allá de Nueva Toledo, hacia el este y hacia la provincia de Huarochirí, la carretera estaba solamente afirmada; esto significa que toda la zona de Huaycán

no contaba con una carretera asfaltada y esa era la razón por la que los restaurantes no solían ubicarse en dicha zona.

Sin embargo, existe una fuerte ventaja comparativa en la ubicación del pueblo de Huaycán, la cual es la presencia de restos arqueológicos en dicha zona que atrae turistas, especialmente extranjeros; fueron estos turistas hambrientos luego de pasear por el complejo arqueológico, el siguiente contingente de clientes del quiosco de la esposa del Sr. Joaquín.

Mientras la esposa del Sr. Joaquín se encargaba de administrar el quiosco, él había iniciado también en 1975 otro pequeño negocio de asesoría en trámites legales que tenían que hacer sus vecinos ante diversas entidades públicas y privadas; fue así que se fue ganando la confianza del pueblo de Huaycán y es por ello que fue elegido dirigente vecinal; justamente este cargo De dirigente le facilitó la compra de su terreno de 3000 metros en 1977 que luego sería el primer local de su restaurante turístico-ecológico "Mesa de Piedra".

Siendo el Sr. Joaquín un experto tramitador, cuya labor realizaba por las noches en su casa alquilada, y faltándole una mesa para poder atender a sus potenciales clientes, se le ocurrió traerse una piedra gigante de un cerro aledaño de los muchos que existen en la zona de Huaycán; la piedra gigante era liza en una de sus partes y realmente servía como una mesa.

Otro factor que revoloteaba sobre la mente del Sr. Joaquín era la gran similitud del clima de Chosica donde había trabajado y estudiado (1963-1967) con el de su nueva tierra natal Huaycán, Cieneguilla; al respecto, Cieneguilla posee un clima muy agradable durante todo el año con una temperatura media anual de 18° C, los vientos son moderados debido a que los cerros que la circundan son de mediana altitud y arboledas que le dan protección (herencia de la época de la hacienda). En cuanto a las lluvias son escasas y en ciertos meses del año solo se aprecia ligeras lloviznas. Por su clima cálido y seco se convierte en una de las zonas de principal atracción no solamente para el público nacional y extranjero que acude a recrearse en su sosegado ambiente, sino también para aliviarse de ciertas enfermedades como las que atacan a las vías respiratorias.

En noviembre de 1990 el Concejo Provincial de Lima declaró a Cieneguilla "Distrito Ecológico" por cuanto dispone de extensas áreas de reservas boscosas y zonas de recreación que contribuyen a disminuir los altos niveles de contaminación ambiental de la gran Lima.

En el siguiente gráfico se sintetizan los factores que contribuyeron a la creación del restaurante turístico-ecológico "Mesa de Piedra" en 1979; existieron factores que el Sr. Joaquín supo aprovechar en su favor (oportunidades) tales como:

La reforma agraria del General Juan Velasco Alvarado que dio lugar a la venta de terrenos agrícolas muy baratos en todo el valle de Lurín;

La presencia del complejo arqueológico de Huaycán (ventaja comparativa) muy cerca de su barrio de residencia que tiene el mismo nombre; este complejo arqueológico era y es una fuente de atracción de turistas nacionales y extranjeros desde la ciudad de Lima;

La consolidación paulatina pero sostenida del turismo ecológico como una opción muy diferente al turismo tradicional;

El clima y ambiente del distrito de Cieneguilla, ideal (ventaja comparativa) como contraste al de la ciudad de Lima en época de llovizna, humedad, aire contaminado, ruidos molestos y frío con su aporte de sol, cielo azul, aire puro, tranquilidad, y naturaleza (río límpido, árboles, aves y sus cantares, etc.)

El haber sido ayudante de excelentes pachamanqueros huancaínos en la ciudad de Chosica durante su época de estudiante universitario (ventaja competitiva); este trabajo le ayudó a refinar su vocación innata como pachamanquero que heredó de sus padres (ventaja comparativa) en su tierra natal San Pedro de Huancayre.

Otros factores que empujaron, que obligaron al Sr. Joaquín a abandonar la docencia en la escuela pública y a buscar otra alternativa de trabajo para sostener a su familia fueron la inflación galopante de la década de los 70 (amenaza) que redujo cada vez más su sueldo de docente de primaria y su desencanto respecto

de la eficiencia las empresa públicas peruanas como ENCI y ECASA proveedoras de alimentos básicos como arroz, azúcar, leche, aceite, etc. que eran escasos y había que hacer largas colas para conseguirlos; esa alternativa de trabajo la encontró primero en su kiosko de comida, luego en su labor como tramitador y por último creando el restaurante turístico-ecológico “Mesa de Piedra”.

Inicios del fundador. Filosofía del negocio

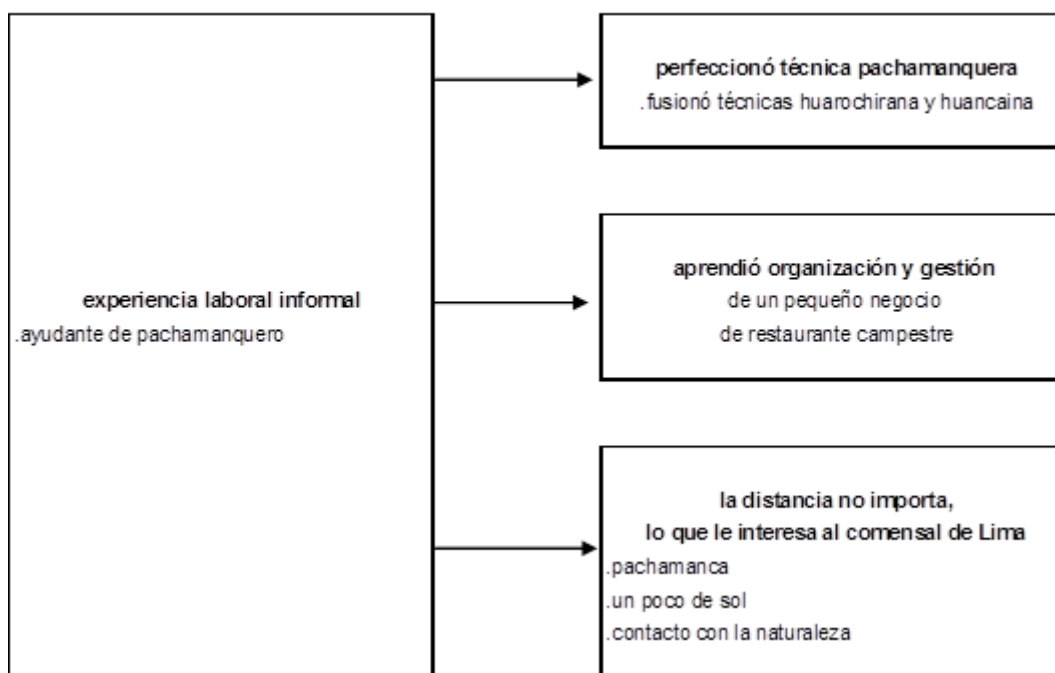


Figura 4. Tránsito del fundador por Chosica en su juventud.

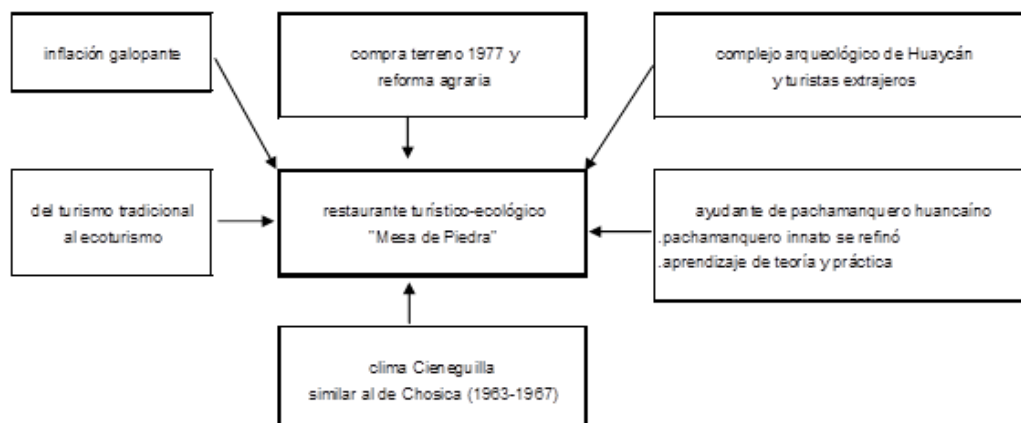


Figura 5. Factores determinantes en la creación del restaurante campestre - turístico "Mesa de Piedra"

Es por ello que a continuación nos estamos refiriendo a las empresas dentro de un mercado oligopólico en donde existen pocas firmas que compiten duramente entre ellas en base a sus respectivas estrategias tomadas del campo militar; a estas empresas se les denominan como sigue: líder, retadoras, flanqueadoras y guerrilleras; en esta estrategia cada una de estas empresas tiene funciones bastante definidas que se han extraído de la experiencia histórica de los mercados oligopólicos.

Así, la empresa líder de un mercado oligopólico (la que controla la mayor porción del mercado) generalmente utiliza el principio de la fuerza para evitar que la empresa pequeña o mediana ingrese a su mercado, es decir para destruirla; de otro lado, en un determinado mercado virgen de servicios de restaurante como el que se estaba desarrollando en el distrito de Cieneguilla en las décadas de los 70 y 80, la empresa con los mayores recursos, tiende a controlar una porción más grande del mercado; y una vez que se controla la porción más grande del mercado, este control seguirá creciendo debido a que la empresa más grande contará con un mayor presupuesto para la publicidad, así como con una gerencia de investigación y desarrollo más fuerte. La ley de la fuerza sostiene que en un mercado oligopólico la empresa más grande (en ventas, recursos financieros, fuerza de ventas, investigación y desarrollo, etc.) siempre derrotará a una empresa más pequeña en una guerra comercial.

Cabe precisar que una guerra comercial no se gana porque la empresa retadora cuente con un personal superior (cuadro gerencial, personal administrativo, trabajadores de línea, etc.) o con el mejor producto (producto de mejor calidad) debido a que el marketing es una guerra de percepciones, no de productos; las guerras comerciales se ganan porque se cuenta con una estrategia superior; cuando una empresa cree que cuenta con el mejor producto (bien o servicio) del mercado, también cree que con solamente una adecuada agencia de publicidad y con una buena fuerza de ventas podrá triunfar en los negocios; al respecto, siempre debemos recordar que es bastante difícil cambiar la mente humana, su percepción, con un simple esfuerzo de publicidad o de ventas.

De la revolución industrial a la guerra de productos

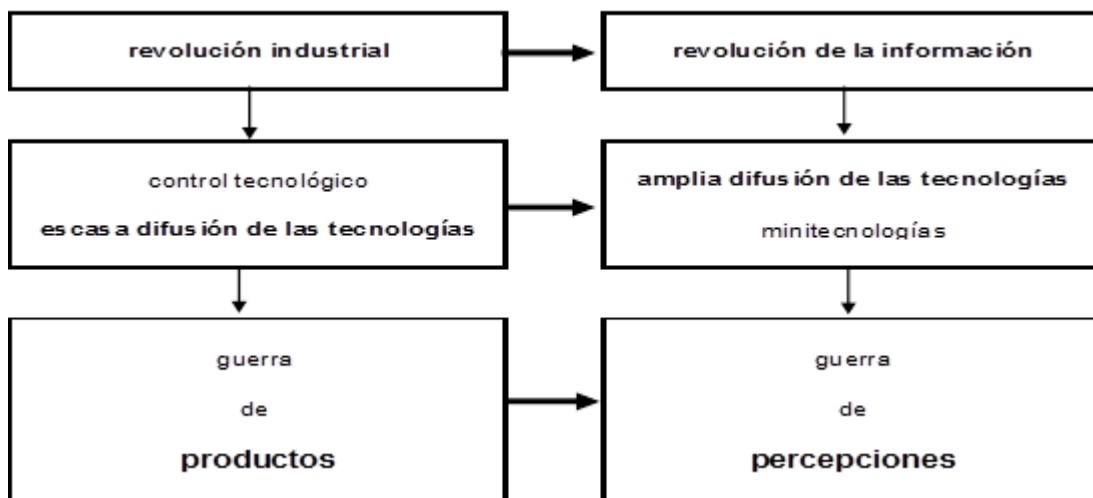


Figura 6. De la revolución industrial a la guerra de productos.

En un mundo en el cual la tecnología se ha popularizado (el saber hacer está al alcance de casi todos, especialmente con las mini tecnologías), la guerra ya no es de productos (como era durante el periodo de la revolución industrial y durante parte de la revolución de la productividad), se trata en cambio de percepciones; el producto que la mayoría de los clientes percibe como el mejor es el que gana la guerra del marketing; por lo que llegamos a la conclusión de que en el campo de batalla de la mente el arma clave es la comunicación hacia los deseos y no hacia las necesidades.

A continuación, se procederá a desarrollar las funciones de cada tipo de empresa en un mercado oligopólico en concordancia con los supuestos de la estrategia denominada “búsqueda del espacio en blanco”.

Así, la empresa líder debe:

Defenderse rápidamente cuando es atacada (no se trata de esperar y ver qué pasa); sin embargo, generalmente las empresas líderes tal vez por soberbia demoran innecesariamente el contraataque (defensa contraofensiva) a sus retadoras; así, General Motors demoró 10 años en sacar al mercado un auto pequeño que compitiera contra el escarabajo de VW que llegó al mercado

estadounidense en 1950 después de la reconstrucción de Europa mediante el Plan Marshall luego de haber sido destruida durante la Segunda Guerra Mundial;

Autoatacarse (defensa preventiva), es decir volver obsoletos a sus propios productos antes que la competencia lo haga; esto desubica a las empresas retadoras; es por ello que Gillette siempre está lanzando al mercado productos nuevos con una, 2, 3 hojas en sus máquinas de afeitar descartables;

Nunca atacar porque se generaría una imagen de empresa abusiva lo cual pondría en guardia a las empresas líderes.

Iniciar la defensa móvil que consiste en moverse hacia otros mercados inconexos (diversificación según Ansoff) que le puedan servir de base para sus defensas futuras;

Defenderse por contracción; en este caso las empresas líderes muy grandes son incapaces de defender todas sus posiciones; entonces la mejor defensa es la retirada estratégica mediante la cual la empresa líder abandona sus posiciones más débiles para concentrar sus recursos en sus posiciones más fuertes;

Su principal función es luchar por agrandar todo el mercado oligopólico toda vez que, al ser la empresa más grande, es bastante probable que ella también controle la mayor parte de la ampliación del mercado oligopólico.

En cambio, si se es la segunda o tercera empresa (retadoras) la consigna será:

Atacar siempre a la empresa líder, pero de manera subrepticia, pues es el que tiene la mayor porción del mercado y el que va a notar menos una pérdida de su cuota, de su participación;

Atacar o absorber a una empresa de su envergadura o a otra más pequeña con la finalidad de incrementar su participación en el mercado objetivo;

Fusionarse con una empresa de su tamaño de más pequeña también con la finalidad de elevar su participación de mercado;

Sin embargo, no todas las empresas retadoras siempre atacan puesto que existen en ciertos mercados industriales las denominadas empresas seguidoras que son las empresas que juegan según las reglas de los líderes y "no hacen olas"; esta estrategia se basa en que la imitación de productos es menos complicada y puede ser tan rentable como una estrategia innovadora; muchas empresas prefieren seguir este camino en vez de desafiar al líder; las empresas seguidoras están presentes en mercados oligopólicos de altos niveles de capital, con productos homogéneos, con mínimas características de diferenciación y con calidades de servicio comparables; en estos sectores la sensibilidad al precio es alta, lo que eleva la probabilidad de una guerra de precios ante un ataque y este es un campo en el que las empresas más fuertes tienen ventaja; es por ello que las participaciones de mercado se muestran estables en estos mercados.

Las 3 estrategias de la empresa seguidora son:

Clon, copia casi todos los elementos de las 4Ps del líder; actúa como un parásito de la empresa líder porque todo lo falsifica;

Imitador, copia algunos de los elementos de las 4Ps de la empresa líder, pero intenta diferenciarse en el resto de elementos de las 4Ps del líder; al líder no le molesta la empresa imitadora mientras no la ataque agresivamente;

Adaptador, es aquel adapta los productos del líder y a veces hasta los mejora; algunas empresas retadoras colocan su producción en segmentos diferentes a los del líder para evitar una confrontación.

En el planteamiento estratégico hay que considerar cuando atacar y cuando defenderse; así, se debe:

Atacar de frente implica atacar utilizando las 4 Ps si es que se cuenta con una ventaja competitiva en algunas de las Ps; se ataca los puntos fuertes de la competencia utilizando dicha fortaleza en nuestro favor;

Atacar por los flancos significa encontrar primero un espacio en blanco, es decir un segmento del mercado que no está siendo atendido de manera adecuada por la competencia, es decir ni por las empresas líderes ni por las empresas

retadoras; es el ataque de una empresa de menor tamaño denominada flanqueadora (de menores recursos) a una más grande (empresas líderes y retadoras) mediante una estrategia que se desenvuelve alrededor de una necesidad importante del mercado que está siendo descuidada por la competencia; en este caso la empresa flanqueadora ataca los puntos débiles de la competencia tomándola desprevenida; lo anterior solamente podrá ocurrir cuando la pequeña o mediana empresa flanqueadora aplica la ley de lo opuesto para diferenciarse totalmente de la competencia y de esta manera poder bloquear la ley de la fuerza; cabe recordar que al instante en que la empresa flanqueadora ingrese al espacio en blanco, tanto las empresas líderes como las empresa retadoras querrán apabullarla y expulsarla del mercado aplicando la ley de la fuerza;

Defender posiciones mediante una estrategia de guerrilla; así, las empresas pequeñas pueden defenderse de las más grandes (retadoras y flanqueadoras) mediante la especialización en un nicho de mercado que no le despierta interés a las empresas más grandes (competidores de masas); sin embargo, el nicho debe ser lo suficientemente grande como para ser rentable; estas empresas guerrilleras prefieren ser líderes en mercados pequeños que furgones de cola en segmentos más grandes; estas empresas deben crear de manera permanente nuevos nichos para asegurar su sobrevivencia.

Creatividad y estrategia "Mesa de Piedra"

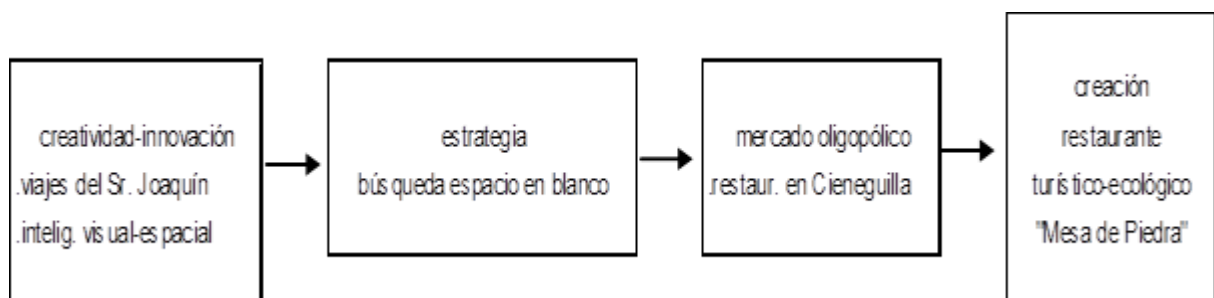


Figura 7. Creatividad y estrategia "Mesa de Piedra"

1.5.1. Estrategia de Marketing aplicada al inicio: Diferenciación y Ley de lo opuesto.

La ley de lo opuesto en marketing nos indica que para que una empresa retadora o flanqueadora pueda llegar a ser líder tiene que crear su propia categoría, toda vez que por el principio de la fuerza le será prácticamente imposible derrotar a la empresa líder en su actual mercado o categoría. Esto significa en la práctica hacer cosas que lo diferencien del líder, cuando la tentación es a imitarlo para luego intentar superarlo.

A continuación, se estudiará el origen y crecimiento de una pequeña empresa en el sector de los servicios, específicamente en el subsector de los restaurantes turístico-ecológicos; un nítido ejemplo de creatividad lo constituye la fundación, el nacimiento, de la actual empresa de servicios turístico-ecológico que es lo que es en realidad la “Mesa de Piedra” (restaurante, servicios recreativos, de esparcimiento, etc.) en 1979.

Cabe recordar que por aquellos años de la década del 70 ya se habían instalado en el distrito de Cieneguilla unos 10 restaurantes turísticos construidos todos ellos de material noble (ladrillos, cemento, fierros, mayólicas, laja arequipeña, azulejos, etc.) con piscinas y con mobiliario ya sea de madera o fierro, pero de lujo; se podría estimar que la inversión realizada en cada uno de estos restaurantes turísticos fue de aproximadamente US\$ 500,000.

Al respecto, la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) considera que 1 mt² de terreno en la zona de Nueva Toledo del distrito de Cieneguilla donde están ubicados la mayoría de los restaurantes turísticos de dicho distrito tenían un precio promedio de US\$ 30; de otro lado, la misma CAPECO estimaba que el metro cuadrado de construcción con material noble en Lima Metropolitana durante el año 1975 era de US\$ 177 en promedio; por lo tanto, asumiendo que un restaurante turístico en Cieneguilla cuenta con un área de 10 mil metros cuadrados y con 1 mil metros cuadrados de área construida, el valor de construcción y del terreno de dicho restaurante sería de : $10 \text{ mil mt}^2 * \text{US\$ } 30 + 1 \text{ mil mt}^2 * \text{US\$ } 177 = \text{US\$ } 300 \text{ mil} + \text{US\$ } 177 \text{ mil} = \text{US\$ } 477 \text{ mil}$; nótese que los

cálculos utilizando los precios de CAPECO no difieren mucho del estimado realizado anteriormente de US\$ 500 mil.

Asimismo, el hecho de que a principios de la década del 80 existían alrededor de 10 restaurantes turísticos en funcionamiento en el distrito de Cieneguilla, todos ubicados en la zona de Nueva Toledo, revela que este negocio era lucrativo. Es en este contexto que a mediados de 1979 el Sr. Manuel Joaquín Moreno visitó a un amigo, un paisano huarochirano como él, para que lo avalara en la solicitud de un crédito por US\$ 10000 al Banco Industrial de entonces para iniciar su propio negocio de restaurante a su manera.

En sus inicios, antes de solicitar el crédito al Banco Industrial, el Sr. Joaquín de la mano con su esposa había instalado su kiosko de comida donde ofrecían platos sencillos (papa y choclo sancochado con queso por ejemplo) en su local a los viajeros de la ciudad de Lima, ya sea en ómnibus o camiones, rumbo a los diferentes distritos de la provincia de Huarochirí; asimismo, ya se ha mencionado que entre sus clientes se encontraban sus vecinos (obreros, empleados, trabajadoras del hogar, etc.) de la zona de Huaycán y especialmente los turistas nacionales y extranjeros que llegaban a conocer las ruinas, los restos arqueológicos de Huaycán.

Con ese poco capital que recibió del Banco Industrial creó uno de los restaurantes turístico-ecológicos actualmente más concurridos de Cieneguilla; en lugar de hacer negocio como lo hacían los demás, hizo negocio de una manera diferente, hizo algo nuevo, algo inédito porque comprendió mejor que sus competidores las verdaderas necesidades de sus clientes (familias limeñas de clase media a alta, turistas nacionales y extranjeros) que requerían de tranquilidad, un buen servicio, una buena atención, platos con buena sazón y aire puro, vientos, árboles, riachuelos, es decir clientes con ansias de pasar unas horas en contacto cercano con la naturaleza; es por ello que nunca se ha utilizado fondo musical en el local y antes bien se ha preferido la presentación de grupos de danzas folklóricas con sus propios grupos musicales que distraen, que entretienen por su vestimenta colorida.

El Sr. Joaquín logró construir un negocio más rentable aún que el de sus competidores invirtiendo por lo menos 50 veces menos; ¿cómo lo hizo?

Los primeros restaurantes turísticos de Cieneguilla se instalaron en el tramo que va desde su óvalo principal hasta el puente que cruza el río Lurín pasando por la comisaría y el local de la Municipalidad, es decir en su avenida principal denominada Avenida Nueva Toledo (zona de Nueva Toledo ubicada alrededor del kilómetro 22 de la carretera ciudad de Lima-Cieneguilla-distrito de Huarochirí); el Sr. Joaquín nunca pensó instalar su restaurante en esta zona por 2 razones: primero porque no tenía el dinero para comprar un terreno de 10000 metros cuadrados en esta zona céntrica y segundo porque ello significaba hacer lo mismo que su potencial competencia; de manera intuitiva el Sr. Joaquín estaba practicando la ley de los opuestos del marketing orientado a la competencia.

Pasando el Ovalo de Cieneguilla y enrumado hacia el este, es decir hacia el distrito de Antioquía de la provincia de Huarochirí, se llega al puente sobre el río Lurín; en este tramo (Avenida Nueva Toledo) se encuentran ubicados los principales restaurantes campestres y turísticos de Cieneguilla más antiguos así como los más recientes, es decir aquellos que iniciaron sus operaciones durante la década del 70 y posteriormente; entre estos restaurantes podríamos citar a los siguientes:

- Rancho Doble V,
- La Ponderosa,
- La Posada del Minero,
- Granja 21 (kilómetro 21 de la carretera ciudad de Lima-Cieneguilla-distrito de Huarochirí),
- La Estancia de Cieneguilla,
- Palermo I (kilómetro 25 de la carrete ciudad de Lima-Cieneguilla-distrito de Huarochirí),

- Palermo II (kilómetro 23.5 de la carretera ciudad de Lima-Cieneguilla-districto de Huarochirí),
- Parque Molle,
- La Casa de Magda,
- El Mesón de Cieneguilla,
- Club 108 : Restaurante Turístico y Hostal,
- Buffets Cesar's,
- El Colono Inn.

Incuestionablemente no es fácil la apertura de un restaurante debido a que para este fin hay que hacer investigaciones muy complicadas; para ello previamente debemos determinar la importancia de ciertas variables. Por ejemplo, ¿qué tiene prioridad?, ¿el concepto sobre nuestro restaurante o la ubicación? Aun cuando el administrador o el dueño se encuentra muy entusiasmado con un lugar en particular y cree contar con los recursos suficientes para el desarrollo de un concepto, primero tendrá que investigar la ubicación y crear un plan de marketing que se ajuste y sea deseable por el target, esto implica si se ajusta a la demografía, economía y psicografía de ese segmento de mercado, tomando como base dicha segmentación podemos determinar la ubicación del local propuesto.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el Sr. Joaquín tenía un terreno unos 5 kilómetros más allá, más arriba, hacia el este, más allá del puente que cruza el río Lurín en camino hacia la provincia de Huarochirí. Por aquellos años la carretera ciudad de Lima-Cieneguilla-districto de Huarochirí estaba afirmada hasta su terreno de 3000 metros cuadrados que había comprado en 1977 y tal vez 2 kilómetros más allá hacia la provincia de Huarochirí; en todo caso se consideraba que su terreno se encontraba en las afueras de la ciudad, fuera de la zona céntrica del distrito de Cieneguilla. Esta realidad, lejos de desanimar al Sr. Joaquín hizo que afianzara su convicción de crear un restaurante turístico con

mayor contenido de naturaleza; entonces, lejos de considerar a la lejanía de su terreno como una debilidad para su negocio, lo convirtió en una fortaleza para construir un restaurante turístico diferente. Al Sr. Joaquín no le interesó lo que los empresarios de negocios de restaurantes turísticos ya constituidos en Cieneguilla pensarán sobre la ubicación de su terreno, sino que más le preocupó lo que sus potenciales clientes pensarían acerca de dicha ubicación; él creía que más lejos del centro de Cieneguilla, más lejos de la zona de Nueva Toledo y en particular más lejos de la Avenida Nueva Toledo significaba más naturaleza, más tranquilidad, menos ruido, más árboles y más cánticos de los pájaros; y justo su terreno estaba sobre una ladera muy cerca de la vera del río Lurín, río de aguas limpias y cristalinas.

Sin embargo, el Sr. Joaquín contaba con una gran ventaja sobre los demás restaurantes ya instalados en la Avenida Nueva Toledo cual era la presencia en las cercanías de su terreno del complejo arqueológico de Huaycán que atraía turistas nacionales y extranjeros, quienes luego de pasear por las ruinas tenían hambre; adicionalmente, el Sr. Joaquín había aprendido durante su estancia en la ciudad de Chosica que al comensal limeño de clase media a alta no le interesaba viajar hasta 45 kilómetros con tal de escapar de una caótica ciudad de Lima y encontrar naturaleza; y su restaurante solamente estaba localizado a 27 kilómetros de la ciudad de Lima.

Pero el Sr. Joaquín no sólo se diferenció totalmente de la competencia en la ubicación de su restaurante sino también en su construcción. Así, en lugar de tener los pisos de su restaurante con losetas o cemento, simplemente dejó que la grama verde creciera sobre todo su terreno; en lugar de comprar mobiliario de lujo como mesas y sillas de madera caoba labradas, talladas, trajo grandes bloques de piedra de lugares cercanos a su terreno y esas piedras enormes son sus mesas, que nunca requerirán de mantenimiento y mucho menos de reemplazo; él había recordado que ya anteriormente cuando se iniciaba como tramitador había traído una mesa de piedra a su casa, lo cual llamaba la atención a sus vecinos-clientes; y el traer las piedras no le costaba nada salvo algunas botellas de cerveza para los vecinos que le ayudaban a rodar dichas piedras desde los cerros hasta su terreno; el hecho de haber sido dirigente vecinal de su barrio Huaycán le

permitía este tipo de ayuda generosa de sus vecinos; de otro lado, pedazos de troncos gruesos de eucalipto o sillas artesanales sustituyeron a las sillas de acabado fino de madera caoba de la competencia ubicada en la Avenida Nueva Toledo; el techado de su restaurante es de esteras hechas de carrizos que abundan en la zona, en la vera del río Lurín, y las columnas son simples troncos largos de eucalipto. Así, no necesitó ni de ladrillos, ni de lajas, ni de cemento, ni de fierros, ni de pinturas, para construir su restaurante, solamente utilizó piedras y más piedras con algo de cemento para construir los muros perimetrales de protección de su restaurante.

Por otra parte, en lugar de la costosa piscina para distraer a los niños que tenía la competencia, construyó un puente colgante de un árbol a otro en su terreno utilizando algunos metros de soga gruesa y algunas tablas de madera; el Sr. Joaquín diferenció totalmente su restaurante turístico, su infraestructura, de la competencia porque lo hizo ecológico, con más componente de naturaleza y menos cemento y fierros.

Diferenciación del producto: Ley de lo Opuesto

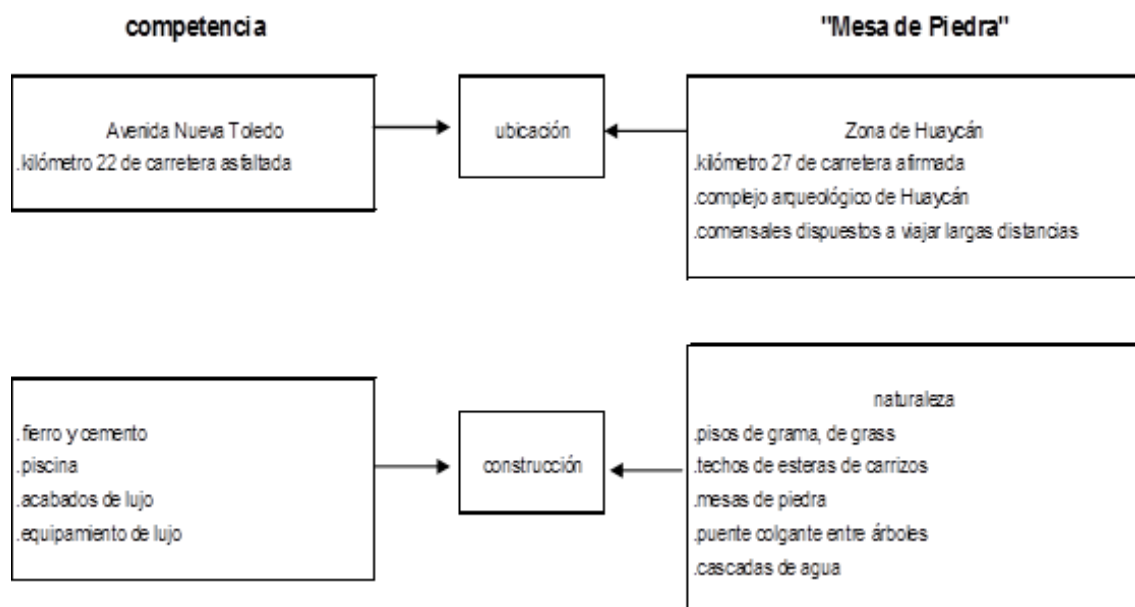


Figura 8. Diferencia de negocio: Ley de lo Opuesto

Nótese que el fundador aprovechó de manera creativa cualquier oportunidad que le brindara la naturaleza en los alrededores de su terreno para

iniciar y ampliar su negocio. Así utilizó las enormes rocas como mesas de piedra, las piedras de menor tamaño las utilizó para construir hermosas cascadas de agua dentro de su local; utilizó los carrizos y la amistad de sus amigos que fabricaban las esteras para techar su restaurante turístico; una vez más el pago a sus vecinos que hacían y vendían esteras era con brindis de cerveza; nadie le quería cobrar nada cuando solicitaba el apoyo de sus vecinos de la zona de Huaycán; esto se debía al hecho de haber sido un excelente, consecuente y honrado dirigente vecinal de su zona; el Sr. Joaquín también utilizó los árboles que tenía su terreno para construir puentes colgantes como mecanismo de atracción y distracción de los niños, y por último en la fase de ampliación de su negocio utilizó al río Lurín para darle un aire más ecológico a todo su negocio.

Había nacido, hacia fines de 1979, el primer restaurante turístico-ecológico en el valle del río Lurín; entonces el fundador tenía 34 años y sus hijos Yuri, Carlos y Manuel 7, 6 y 4 respectivamente.

1.5.2. Estrategia de Crecimiento: Penetración de Mercado y Desarrollo de Producto mediante la Tercerización en comidas.

Con la adquisición del nuevo terreno en 1994 de 28000 metros cuadrados, con una capacidad de atención de 500 personas a la vera del río Lurín, el espacio original de la “Mesa de Piedra” más que se decuplicó, pasando desde los 3000 metros cuadrados con una capacidad de atención para 250 personas, hasta los 31000 metros cuadrados con una capacidad total de atención de 750 personas.

Esta ampliación territorial de la “Mesa de Piedra” (estrategia de penetración de mercado) le permitió en primer lugar ampliar el número de mesas de piedra, y enseguida construir de manera rústica un coso para la presentación de corridas de toro y peleas de gallo combinado con la presentación de grupos de cantantes y danzas folklóricas. Esta inversión, tanto en la ampliación del número de mesas de piedra como en la construcción del coso taurino la realizó con su propio capital porque la inversión era mínima por las razones que ya se han mencionado anteriormente; además la afición por las corridas de toros es bastante arraigada en la ciudad de Lima.

Sin embargo, cuando decidió continuar ampliando su negocio en la prestación de nuevos servicios recreativos como el de paseo en caballo y en carrozas él no utilizó su capital propio sino que subcontrató, tercerizó esta nueva ampliación de su negocio, justamente porque no contaba con alguna ventaja comparativa o competitiva a su favor; además la tercerización le permitía seleccionar a los mejores pequeños empresarios que podían ofertar este servicio y mantener así la excelencia en el servicio total de su restaurante.

La compra de un nuevo terreno y la ampliación del número de mesas de su negocio original significa que creció bajo la modalidad de penetración de mercado es decir ofreciendo el mismo producto a una creciente clientela de ingresos medios a alto, así como a los turistas nacionales y extranjeros, es decir a su clientela original; la presentación de corridas de toro y peleas de gallo significó un crecimiento principalmente por desarrollo de producto, es decir que se creó un producto nuevo para ser vendido a su clientela ya constituida, aun cuando también se desarrolló en cierta medida un mercado nuevo por cuanto existen familias que solamente vienen a los eventos realizados en el coso; el servicio recreativo de paseo en caballos y en carrozas también es un caso de crecimiento empresarial por desarrollo de producto para aprovechar mejor su mercado ya constituido, ofreciéndole a su clientela ya fidelizada nuevos servicios (mayores ventas para la “Mesa de Piedra”) tal como se indica en el siguiente esquema.

		Estrategia de crecimiento empresarial	
		Mercado	
		Actual	Nuevo
Actual	. Local original del restaurante . Ampliación del local para el restaurante		
Producto			
		Desarrollo de producto	Diversificación
	nuevo	. Paseo a caballos	. Corrida de toros
		. Paseo en carroza	. Pelea de gallos
		. Pollos a la brasa	. Salón de bailes
		. Anticuchos y otros	
		. Picarones y otros platos dulces	

Figura 9. Estrategia de crecimiento empresarial

1.5.3. Estrategia de nuevos productos mediante la tercerización

Como toda persona creativa, el Sr. Joaquín fue un hombre curioso, siempre atento a todo requerimiento de sus clientes, siempre amable con ellos. Él no sólo administraba todo el negocio, sino que también directamente atendía a sus clientes con una sonrisa permanente en sus labios, y de esa manera recogía sus inquietudes; fue así como se dio cuenta que era necesario ampliar su negocio en platos para los niños y jóvenes de las familias que ya eran sus clientes. Muchas veces estos niños y jóvenes no deseaban la pachamanca que tanto les gusta a sus padres, ni tampoco la trucha ni los camarones ni los cuyes a la plancha, o las carnes rojas de vacuno, cerdo o carnero a la parrilla, ni el seco de cabrito con frijoles, etc.; ellos preferían pollo a la brasa con papas fritas y así fue como el Sr. Joaquín decidió subcontratar este nuevo servicio. También ellos deseaban platos dulces como picarones, mazamorra morada, arroz con leche, crema volteada, etc. y el Sr. Joaquín también subcontrató este otro servicio; por

otra parte, sus mismos clientes adultos deseaban anticuchos, pancitas, choncholíes, etc. y él siempre atento con sus clientes también subcontrató este servicio.

Es necesario destacar que siempre es importante realizar cambios innovadores en el menú de un restaurante; no necesariamente de todo el menú en general sino de lo que la opinión del cliente considere que hay que añadir en cuanto a nuevos platos, postres o caso bebidas nuevas que llamen la atención del cliente asiduo o de la nueva clientela para que prefieran venir a nuestro restaurante en lugar de ir al de al de la competencia; este fue el caso de McDonald's con sus desayunos lanzados con éxito, el Egg Mc Muffin.

Permanentemente, siempre, hay que crear productos viables. Para ello es necesario hacer encuestas entre la clientela (focus group); diseñar, planificar y señalar los objetivos claramente y, posteriormente llevar a cabo una adecuada capacitación para los empleados en el momento de lanzar el producto, y el administrador debe hacer gala de un buen estilo para planificar y acompañar el cambio con un adecuado liderazgo; al respecto, los 3 productos lanzados que se acaban de mencionar fue el resultado de varios focus group llevados a cabo por el Sr. Joaquín en 1995; como se ve, ya en 1995 el Sr. Joaquín no confiaba solamente en su intuición, en su creatividad, sino que ya conocía del marketing como buen conversador y lector que era; así, cualquier sugerencia de sus amigos más cercanos acerca de la gestión de su restaurante lo tomaba en cuenta para verificarlo primero y posteriormente aplicarlo si era posible..

La estrategia de crecimiento empresarial de la “Mesa de Piedra” vía la provisión de los 3 nuevos servicios de comida y postres que se acaban de mencionar corresponden a esta necesidad de innovación permanente; asimismo, corresponden a la modalidad de desarrollo de producto que intenta aprovechar al máximo su mercado objetivo ya constituido o asegurado por el negocio original de las comidas lideradas por las pachamanca.

La creación de los negocios de pollos a la brasa, preparación de anticuchos y otros platos preparados similares, preparación de picarones y otros platos dulces, se sustentan en una tecnología similar al de la preparación de las

pachamancas y otros platos preparados del negocio original; asimismo, la creación del negocio de paseo en caballo y en carrozas se sustenta en una tecnología diferente al de la preparación de pachamancas y otros platos del negocio matriz; sin embargo, como estos 4 negocios nuevos se ofertan al mismo mercado objetivo, a los mismos clientes-familia del negocio original, se podría sostener también que este estilo de crecimiento empresarial corresponde al de integración horizontal si es que directamente el Sr. Joaquín a través de su negocio matriz controlara y pusiera en operación estos otros 4 negocios; sin embargo, al Sr. Joaquín nunca se le ocurrió crecer controlando directamente todos los negocios derivados de su negocio original; es por ello que muy hábilmente él subcontrató los 4 negocios bajo el principio de las alianzas estratégicas.

Estrategia de Integración Horizontal

		Productos nuevos	
		Tecnología Similar	Tecnología diferente
Mercados nuevos	El mismo	. Pollos a la brasa	. Paseo a caballo
		. Anticuchos y otros	. Paseo en carroza
		. Picarones y otros platos dulces	

Fuente: Ansoff Igor, "La Estrategia de la Empresa".

Figura 10. Integración Horizontal

El Sr. Joaquín prefirió el modelo de crecimiento mediante el desarrollo de productos acompañado de la tercerización, porque él era consciente de sus limitaciones en otros campos alejados de la preparación de pachamancas y porque él quería que su restaurante siempre fuera el mejor, en todos sus servicios; así, se dio cuenta de que mediante la subcontratación podía elegir a los

mejores pequeños empresarios en la prestación de los nuevos platos o nuevos servicios que su clientela ya fidelizada deseara.

Superando las Debilidades de Origen, Sinergia y Crecimiento, Control del Negocio

A partir de 1994 con la compra del segundo terreno, el restaurante turístico “Mesa de Piedra” ha mejorado los aspectos recreativos del negocio, adaptando un espacio de su nuevo terreno para canchas de fútbol y de voleibol, construyendo una piscina con duchas así como un mayor número de baños, etc.; estas obras se han realizado siempre manteniendo su estilo rústico, campestre; la piscina siempre ha sido un gran atractivo para los niños, pero por su costo elevado el Sr. Joaquín había relegado su construcción; privilegió la construcción del coso taurino porque la inversión era mínima y porque ello le significaba ingresos adicionales; también ha construido nuevos puentes colgantes entre sus árboles; ha instalado juegos de sapo, de fulbito de mano y un salón de bailes para grupos de personas provincianas adultas residentes en la ciudad de Lima que tradicionalmente celebran sus fiestas patronales al estilo de sus tierra natal; la presencia de niños en estos grupos es mínima.

En el Perú se celebran cerca de 3000 fiestas populares al año, la mayor parte de ellos tienen connotaciones religiosas, se desarrollan en torno de un santo patrón y se inscribe dentro del calendario cristiano adoptado en la época colonial, derivándose de las creencias pagano religiosas de una región en particular; asimismo, en el día de la celebración, los migrantes andinos a la ciudad de Lima repartidos en alrededor de 4 mil clubes organizan réplicas urbanas de las diversas fiestas que se realizan en sus respectivos lugares de origen.

Algunas de estas fiestas popular-religiosas son las que se recrean en la “Mesa de Piedra” con la finalidad de mostrar nuestros orígenes y deleitarnos al contemplar las vistosas vestimentas autóctonas todo bien organizado y acompañado de vistosas coreografías al compás de la pintoresca música andina.

Por otra parte, el restaurante turístico-ecológico “Mesa de Piedra”, por su ubicación, por su opción tecnológica original de ser un restaurante ecológico, pudo disminuir las debilidades que tuvo en un inicio frente a la competencia (el no contar con una piscina o con una cancha de fútbol al inicio por ejemplo); es por ello que en el segundo local mucho más amplio que el primero se construyó una piscina de estilo rústico y también con muchas piedras en su diseño; sin embargo la competencia no puede hacer lo mismo (ser más ecológica, incorporar más naturaleza a sus restaurantes), porque su opción tecnológica original lo condujo a estar ubicado en un lugar céntrico lejos del peligro del desborde del río Lurín y a talar árboles y a arrasar con las gramas verdes que impedían las construcciones con material noble del restaurante moderno tradicional. Así, la competencia no puede ofrecerle a su clientela el disfrute de pasear por la vera del río Lurín o un remojón de los pies en dicho río, ni la sombra de los árboles, ni los puentes colgantes entre árboles, aunque si puede ofrecerles puentes colgantes con parantes de cemento y fierro que no es lo que desean los clientes que buscan alejarse de la ciudad de Lima durante sus días de descanso.

La ampliación del negocio a través de la construcción del salón de bailes constituye un estilo de crecimiento empresarial por diversificación porque se refiere al desarrollo tanto de un producto nuevo como de un mercado nuevo; con relación al nuevo mercado es necesario precisar que estos grupos de provincianos residentes en Lima que celebran sus fiestas patronales generalmente comienzan sus danzas, bailes, brindis, etc. por las tardes cuando ya se está culminando la atención a las familias-clientes y continúa hasta la madrugada del siguiente día. Se precisa este asunto del horario de atención porque a pesar de que el servicio a ambos tipos de clientes se realiza en ambientes separados, siempre existe una cierta interacción, comunicación entre ambos que genera cierto malestar; entonces, la separación tanto en los ambientes como en el horario de atención minimiza esta interacción que es muy importante por cuanto el mayor consumo en el salón de bailes es de cerveza y de licores que tienen márgenes de ganancia más elevados que el de los platos por su mayor rotación y mayor ganancia vía precios.

Al crecimiento empresarial por penetración de mercado como por desarrollo de producto se le conoce como crecimiento por expansión que implica un menor riesgo de la inversión y mayor sinergia que un crecimiento empresarial por diversificación; esta mayor sinergia del crecimiento por expansión se debe a:

La sinergia de ventas que ocurre cuando la empresa amplía su local (crecimiento por penetración de mercado) y cuando ofrece nuevos platos como el pollo a la brasa, los picarones, etc. (crecimiento por desarrollo de producto);

La sinergia operativa debido a una mayor utilización de las facilidades (infraestructura física del restaurante turístico “Mesa de Piedra”) y del personal de la empresa involucrados en las tareas de carácter general (limpieza y cuidado de jardines, recepcionista, seguridad);

La sinergia administrativa porque se utilizaría a los mismos profesionales de contabilidad y de finanzas para asumir las tareas adicionales derivadas del crecimiento por expansión del restaurante turístico-ecológico “Mesa de Piedra”.

Lo anterior significa que la rentabilidad en el negocio del salón de bailes es lo suficientemente superior que en el negocio de comidas como para compensar un mayor riesgo (producto nuevo y mercado nuevo) así como su inherente menor sinergia porque no es lo mismo atender a grupos de familias con niños que esencialmente consumen diversos platos de comidas que a grupos de adultos con una gran disposición hacia el canto y los bailes grupales y hacia el consumo de bebidas alcohólicas.

El negocio del salón de bailes corresponde a un caso de crecimiento empresarial por diversificación en conglomerado porque se trata de un producto nuevo con tecnología de producción diferente al del negocio original (preparación de comidas) para atender a un mercado nuevo; cabe agregar que la diversificación en conglomerado prácticamente no tiene ninguna sinergia con el negocio matriz (preparación de comidas); por lo tanto, la empresa conglomerada (negocio de comidas + negocio del salón de bailes) casi nunca tendría ventajas competitivas operativas o de operación, es decir que sus costos operativos no disminuirían sustancialmente al funcionar en conjunto estos dos negocios; sin

embargo, si existiría cierta sinergia en el área financiera, de contabilidad y de la gerencia general.

1.5.4. Estrategia de Crecimiento Empresarial.- Subcontratación

Con relación a la compra de sus insumos, el Sr. Joaquín siempre consideró que su principal preocupación en su negocio era la atención a sus clientes y la calidad de sus platos; él nunca pensó que su principal preocupación fuera ir de compras a La Parada o al Mercado de Productores de Santa Anita para proveerse de alimentos frescos o procesados; es por ello que subcontrató la compra de papas frescas para utilizarlas en la preparación de sus pachamancas; a él nunca se le ocurrió ir a comprar papas a La Parada para luego clasificarlas y lavarlas en su negocio de la zona de Huaycán en el distrito de Cieneguilla; él prefirió subcontratar esta compra a un intermediario que se dedicaba justamente a la clasificación y lavado de papas; cabe precisar que todas las papas que se utilizan en las pachamancas deben tener el mismo tamaño.

Si él hubiera manejado la compra de sus insumos a través de pequeñas empresas bajo su control directo él hubiera crecido bajo el estilo de la integración vertical río arriba (ver siguiente esquema) que felizmente desestimó para subcontratar esta actividad y dedicarse de lleno a ser el mejor en los FCE correspondiente a su negocio de restaurante turístico-ecológico.

Estrategia de Crecimiento Empresarial y Subcontratación

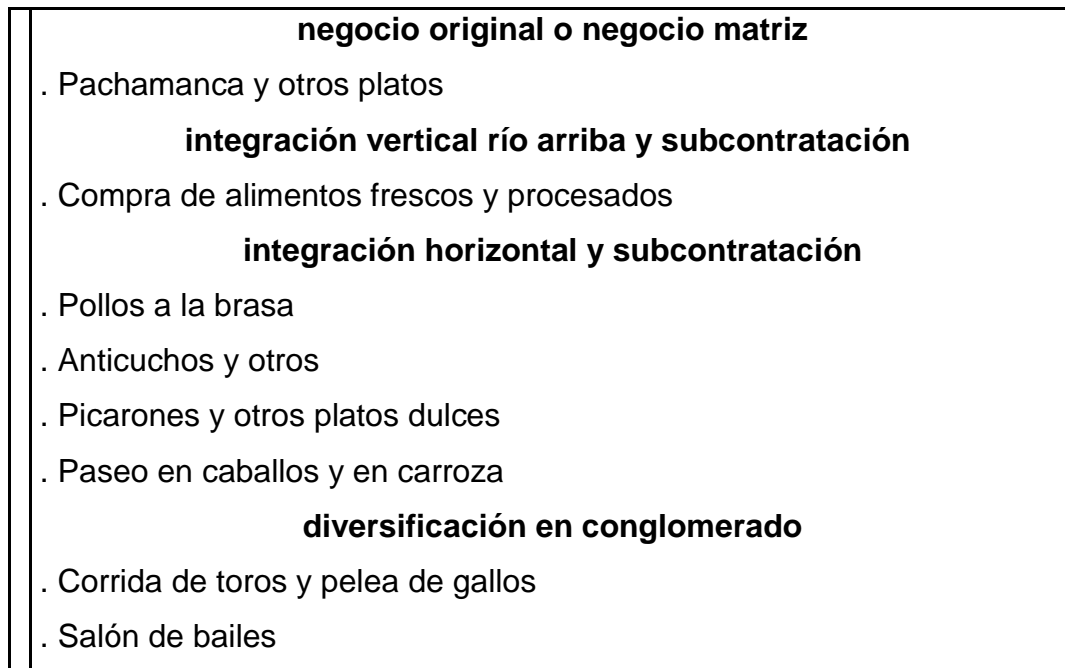


Figura 11. Estrategia de Crecimiento Empresarial y Subcontratación

¿Cuáles son las ventajas de la subcontratación?

El negocio matriz no desembolsa ningún capital para financiar la ampliación del negocio, para crecer que debe ser el objetivo de toda empresa moderna;

Se reduce drásticamente los problemas de la administración del negocio conjunto porque cada negocio adicional subcontratado se maneja de manera independiente bajo la responsabilidad de su respectivo microempresario;

Se eleva la rentabilidad del negocio matriz porque en este caso el negocio matriz cobra una comisión por cada unidad de venta de los negocios adicionales subcontratados sin realizar ninguna inversión adicional;

El negocio matriz puede seleccionar al mejor microempresario de cada negocio adicional de entre varios para incorporarlo al negocio matriz; cabe agregar por ejemplo que en el caso del negocio de los pollos a la brasa, el Sr. Joaquín seleccionó al mejor de todos los microempresarios que se presentaron para hacer negocio en el mercado objetivo ya constituido del restaurante turístico-ecológico "Mesa de Piedra"; al Sr. Joaquín tampoco se le ocurrió preparar el

mismo los pollos a la brasa porque sabía reconocer sus limitaciones y consideraba que en dicho negocio habían otras personas mucho mejores que él; de esta manera mediante la subcontratación que permite la evaluación y posterior selección del mejor microempresario en cada uno de los 4 negocios subcontratados, se estaría incrementando la productividad total del negocio conjunto, se estaría elevando su ventaja competitiva, y por ende se estaría reduciendo el riesgo de pérdidas en el negocio conjunto;

Las economías de escala por una mayor producción y reducción de los costos fijos solamente se generaron en la etapa del crecimiento por penetración de mercado; las ventajas obtenidas a través de la subcontratación compensan las menores economías de escala que se habrían logrado a través de un crecimiento del restaurante turístico mediante la integración vertical.

1.5.5. Estrategia de crecimiento.- Menú, Marketing Boca a Boca, Redes Sociales y Venta de Licores

Tener buena comida (parte tangible del producto), un buen servicio (parte intangible) y buenos precios no es suficiente; se necesita atraer nuevos clientes, volverlos asiduos consumidores; esto se conoce en marketing de servicios como atracción, conversión y repetición; por otro lado, la información otorga cuando se obtiene antes que los demás; y el poder se transforma en resultados positivos cuando se actúa de acuerdo a los deseos del cliente.

Hay que tener en cuenta que la presentación del menú que no es cualquier vehículo que presenta la selección de alimentos del restaurante al comensal (cliente); el menú de un restaurante es la carta de presentación que no solo muestra la propuesta gastronómica sino que debe de convertirse en una herramienta de venta, por lo tanto, al igual que en la venta personal donde se parte de un speech básico que sirve para despertar el deseo en el cliente; en el caso del menú del restaurante, este debe perseguir la finalidad de atraer al cliente potencial al establecimiento, pero no sólo con literatura impresa sino también usando recursos estéticos y en armonía con la propuesta para finalmente apelar a los recursos gráfico, esto es con el fin de reflejar la

personalidad e imagen con cuya combinación estaremos actuando para que el restaurante sea conocido.

Por lo expuesto el menú debe:

Generar el deseo de compra de los la variedad de platos presentados o que son la especialidad de la casa;

Lograr que la propuesta gastronómica esté relacionada al deseo y decoración que releja la orientación del estilo del restaurante, lo cual refleja el deseo de la experiencia gastronómica del cliente.

Un restaurante no es un negocio frío que no solo apunta a obtener las mayores ganancias (ganancias = ingresos – gastos), aunque es obvio que la intención es obtener las mayores ganancias (sin perjudicar al cliente), se obtienen mayores ganancias si se maximizan los ingresos y se minimizan los gastos; para lograr esto debemos considerar algunos mecanismos para el resultado buscado:

Lo que todo emprendedor debe hacer apegarse a la segmentación de mercado, por lo que al tener identificado a su target se le dará una razón diferente para elegir nuestro restaurante; en consecuencia, en la medida que nos ciñamos los gustos y preferencias del cliente estaremos en posición de agradarlo; dicho de otra manera, podremos precisar lo que prefiere el consumidor y podremos incidir en los productos o servicios que nos den ventajas, esto puede ser la atención personal, que tienen un buen precio y que finalmente satisfagan sus necesidades; en principio los clientes satisfechos pueden ser la principal fuente de comunicación “boca a boca “mediante esto una importante fuente de recomendación; cuando se está por abrir un negocio gastronómico, se debe promocionar entre los líderes de opinión del target que conforman el segmento hacia donde nos dirigimos interesa llegar, para este fin se debe organizar degustaciones entre quienes toman las decisiones de compra en el segmento de mercado elegido porque al lograr la satisfacción de estos y conseguir sean una fuente de recomendación ayudará a propagar el enfoque del nuevo negocio , esta es una importante estrategia y bien manejada, los líderes de opinión ayudarán a recomendar las bondades del nuevo restaurante .

Desarrolle un programa de lealtad de sus clientes; es un programa de fidelización hacia los clientes asiduos que premia con beneficios adicionales por utilizar los servicios de nuestro restaurante; un programa de lealtad es una efectiva es una de las más poderosas acciones de marketing con la se generan eslabones que unen una serie de estrategias secuenciales que tocan la sensibilidad de los clientes estableciendo lazos duraderos con la empresa y que se ven premiados con beneficios adicionales y secuenciales tales como entradas a eventos, en boletos para el cine, etc. Este programa de lealtad se verá facilitado por la puesta en marcha de una serie de alianzas estratégicas entre nuestro restaurante y otros establecimientos comerciales o de entretenimiento que apuntan al mismo mercado objetivo; este programa de lealtad estimulará la comunicación boca a boca entre los elementos del target porque premia la lealtad de los clientes más frecuentes, a quienes llaman por su nombre, para brindarles descuentos en los platos que consuman o promociones cuando vayan al restaurant y traigan nuevos clientes;

Diferencie su restaurante; al respecto, ¿Qué tiene de diferente su restaurant? ¿Existe alguna característica especial o alguna cualidad que lo hace diferente de la competencia? tiene su restaurante algo especial, o algo que sin ser especial es diferente a la forma en que otros lo hacen?, ¿posee un beneficio que es percibido por su target?; determine algunas características antes de diseñar una ventaja competitiva única: una combinación especial que induzca a sus clientes a elegir el por qué deben venir a su restaurante, esto puede ser la variedad, especialidad, atmósfera, servicio, precios, rapidez y otras que lleve a pensar al consumidor acerca de la conveniencia de elegir su propuesta.

Detecte nuevos segmento de mercado que no satisfacen las expectativas del cliente objetivo y posicione en ellos; un nicho de mercado es un grupo de clientes con características comunes, a los cuales le puede agrandar su restaurante; olvídense del "de todo para todos" puesto que ya no funciona; detecte las características del nicho de mercado de acuerdo a las características determinadas previamente, si hay jóvenes piense en cómo ofrecerles diversión o ambiente festivo las familias suelen ir los fines de semana se puede crear una ventaja competitiva única (VCU) para dirigirse y posicionarse en ellos; ¿si su

restaurante está ubicado en una zona de negocios, entonces ofrezca a los empleados velocidad, rapidez, en el servicio para captar sus almuerzos; en base a lo mencionado maneje la variables precio, diversión, rapidez o variables más sofisticadas como el restaurante Mesa de Piedra en el cual se enfoca lo referente a ecología, turismo, armonía con el ambiente, lejanía del estrés producido por la vida citadina.

Se debe tomar en cuenta que la publicidad boca a boca tiene los costos más bajos; es fundamental que la reputación de un restaurante deba ser propagada oralmente por su clientela con el fin de impulsar el negocio; el objetivo es no solo penetrar en la mente del consumidor, posicionar la marca, sino arraigarse de tal manera que se gane una clientela y estos a su vez corran la voz acerca de las bondades que ofrece el restaurant,

Haga efectiva la publicidad señalando sus ventajas en sus avisos, de tal forma que capte la atención, despierte el interés, estimule el deseo y estimule a la acción; haga esto:

Empleando poderosos encabezamientos relacionados con la VCU, dirigidos al grupo objetivo;

Utilizando no las características, sino principalmente los beneficios en el cuerpo del mensaje;

Motivando la acción que usted espera que realicen los consumidores; no dejar que la acción se pierda por dejarla librada a la imaginación del cliente; una frase simple como "haga su reserva ahora" o "venga hoy a conocer nuestros deliciosos..." o "aproveche esta oferta antes del 26 de agosto" tiene asombrosos resultados;

Haga que sus clientes consuman más manejando tanto las compras racionales como las compras impulsivas:

Mediante la publicidad orientada hacia los estratos A y B se podría lograr que los potenciales clientes elijan a la "Mesa de Piedra" por su comida a la carta, su comodidad, su atención esmerada; cabe precisar que una compra racional no

es muy frecuente por su mayor costo; es por ello que los potenciales clientes analizan las ventajas y desventajas, comparan precios, la calidad del servicio, etc.;

En cambio las compras impulsivas se refieren a las compras adicionales una vez ya dentro de un restaurante y podrían referirse a la compra de una copa de vino, de una taza de café con tostadas, etc.; por lo tanto, la habitual pregunta "¿va a querer un postre?" es la forma más simple de aumentar la compra; a esto se le denomina "up selling" en la jerga del marketing; analice las alternativas a ofrecer según el pedido del cliente (un complemento, una entrada, otra bebida, sugerencias de postres, etc.) y capacite a sus mozos;

Aproveche fechas especiales para hacer que sus clientes vuelvan haciendo promociones de acuerdo a la temporada; tener una base de datos, tales como e-mail de los clientes y otros datos para abaratar los costos de comunicación; con esto podrá crear invitaciones con atracciones especiales para por ejemplo:

Los cumpleaños de los clientes que por otra parte atraen a familiares y amigos que quizás nunca han venido a su restaurante;

- El día de la madre;
- El día del padre;
- El día de la amistad, de los enamorados, etc.

Frente a estas recomendaciones, la promoción del restaurante turístico-ecológico "Mesa de Piedra" se ha recostado esencialmente en el marketing boca a boca, la misma que se complementado de la siguiente manera:

Diseña y ejecuta una publicidad vía la televisión (en el Canal 7 auspicia una hora costumbrista de 2 días a la semana), la radio y folletería que se distribuye en los distritos pudientes de Lima Metropolitana;

Su programa de relaciones públicas se centra en la organización de eventos recreativos vinculados al deporte, la cultura, el comercio o la producción; así, el restaurante organiza:

Concursos de ciclismo de montaña, pudiendo intervenir en los concursos de caballos de paso, escalada en roca, carrera de caballos, canotaje, así como de motocross;

Caminatas a las áreas arqueológicas de Huaycán;

Caminatas a chacras en producción de hortalizas, frutales (fresas, paltos, lúcumos, plátanos, manzanas, membrillos, etc.);

Ferias artesanales y de productos agropecuarios de la zona dentro de su local donde destaca la feria de la miel, por ejemplo;

En la venta personal resalta el uniforme de tipo andino de los jóvenes de ambos sexos que atienden a los comensales con bastante esmero y profesionalismo; cabe añadir que la “Mesa de Piedra” le presta suma atención a la rapidez de la atención al cliente tal como lo hace la cadena de comida rápida McDonald’s por ejemplo.

Cabe agregar que los Alcaldes del distrito de Cieneguilla realizan una pobre promoción de su distrito como uno de carácter ecológico para disfrutar de un hermoso clima, lleno de tranquilidad y sin contaminación alguna; por lo menos así lo atestigua el hecho de nunca haber aparecido en un programa televisivo, radial o de la prensa escrita a nivel de Lima Metropolitana acerca del enorme potencial turístico de su distrito; al respecto, los propietarios de los restaurantes del distrito deberían organizarse y en conjunto presionar al Alcalde para que tenga un rol más activo en la promoción de su distrito como un distrito ecológico.

El marketing boca a boca es de uso muy antiguo, actualmente gracias a la sostenida actividad de las personas social media, ha tomado nueva fuerza para asumir de nuevo el papel central en la comunicación., si bien la publicidad y las relaciones públicas se utilizan desde varios siglos atrás, el marketing boca a boca es una herramienta con comprobados resultados. A continuación, se indican los 5 pilares sobre los que se sustenta el marketing boca a boca:

En principio para lograr resultados debemos considerar que el marketing boca a boca está basado en la construcción de relaciones personales basadas en el respeto y la reciprocidad;

En la comunicación boca a boca, es fundamental que los resultados de los beneficios logrados por los clientes que forman parte de una actividad adquieran carácter viral,

En publicidad hay una estrategia llamada “testimonial”, esta se refiere a las opiniones positivas recogidas de entre el público que probó el producto y se formó una buena opinión, en el caso del boca a boca no se usan medios masivos sino más bien medios orales y personales (por tanto muy confiables), las referencias se convierten después en testimonios que son aceptados casi inmediatamente.

Como resultado de la comunicación boca a boca se generan las recomendaciones y éstas empiezan siempre por la confianza; si alguien recomienda algo, es porque tiene confianza en ello ya sea por la experiencia o por las personas que le han hablado previamente de ello;

Para retener al cliente; con el fin de hacer el recorrido en el tiempo y no “morir” a las pocas horas, se debe plantear acciones para mover al cliente a la acción, lograr la satisfacción y finalmente conquistar y mantener al cliente.

Para que un empresario tenga éxito con el uso del marketing boca a boca es importante darle el uso adecuado; el primer paso importante es de identificar quienes son los principales líderes de opinión que puedan colaborar con la difusión del boca a boca; por ejemplo se puede propagar por este mecanismo las reconfortantes experiencias de otros, esto genera conversaciones y retroalimentación respecto al producto o la empresa de tal forma que los prospectos hablen de tu marca, producto o negocio; bien manejado este resulta ser un método comprobadamente exitoso, de menor costo y, de acuerdo a la empresa de investigación Nielsen, el 92% de los consumidores globales afirman que confían que confían en la información y recomendaciones que reciben de familiares y otros líderes de opinión en mayor grado que la recibida a través de la publicidad.

La comunicación boca a boca es una estrategia publicitaria que emplea a los consumidores como herramienta de difusión; el marketing boca a boca busca promover una marca o un producto a través de sus mismos clientes basándose en experiencias satisfactorias, por ejemplo: emociones positivas, calidad en los productos, innovación, atención al cliente, etc.

El marketing de boca a boca es uno de los métodos tradicionales del marketing que no ha pasado al olvido, al hacer que sean los consumidores los que hablen de los productos y los que pregonen sus beneficios, haciendo que las ventajas de los mismos lleguen a los demás consumidores con el sello de garantía de los otros; sin embargo, el Internet ha logrado que el marketing de boca a boca pase a un segundo nivel; actualmente, en las redes sociales e Internet se comenta sobre algunos productos, beneficios y bondades; finalmente, el marketing boca a boca y los comentarios en el Internet y las redes sociales son totalmente gratis.

Hasta ahora hemos tocado el asunto de los platos, de los postres, de la recreación, más no le hemos puesto la debida atención a la venta de bebidas no alcohólicas y de licores en las diferentes mesas de piedra ya sea como aperitivo o para cerrar las comidas.

Por ejemplo, existen formas de administrar las ventas de bebidas no alcohólicas y de licores con la misma atención e importancia que la de los alimentos; partiendo de la premisa de que existen los bebedores esporádicos a los que se les podría atraer si se les ofreciera una bebida, los cuales aun sabiendo lo que van a pedir podrían cambiar de opinión ofreciéndoles una alternativa llamativa, los cuales sumados a los bebedores habituales daría como resultado una mayor venta de bebidas.

Cabe señalar que hay bebidas denominadas “jocosas”, las cuales llaman mucho la atención y que se sirven generalmente como aperitivos en vasos grandes, con frutas como adornos, y por lo general son bebidas sin alcohol o con un grado muy bajo del componente etílico; sí ofrece algo por cortesía de la casa, mejor, porque así va a incitar a que el cliente regrese más seguido y pida la bebida de cortesía que ya conoce; también se puede apelar a ofrecer después

de la cena una copa de licor o una crema aunque sea de noche porque muchos restaurantes no lo hacen.

Complementariamente debe manejar las bebidas con medidas para que estén bien proporcionadas, y con frutas frescas; hay que evitar llenar los vasos exageradamente porque podrían derramarse.

Practicar la política de incentivar a los meseros a que vendan más vino dándoles premios o bonos; al momento de mostrar la carta de vinos, sugiera algunos de su preferencia sin ser los más caros, pero tampoco los más baratos;

Hay que capacitar a los meseros para que apelen a la imaginación y tenacidad para poder vender una botella de vino puesto que no es fácil (más si éste es caro); Una buena táctica consiste en mostrar una carta de vinos, llevar un carrito hasta la mesa, mostrarle la botella al cliente y ponerla en la mano del prospecto,

Por otra parte, siempre hay que tener una gran variedad de los licores más solicitados, tales como pisco, tequilas, vodkas, colas y rones, Ya se ha mencionado que el Sr. Joaquín personalmente trataba de recibir a todos sus comensales y enseguida les invitaba una copa del licor de la “Mesa de Piedra”, licor dulce con sabor a café.

Infortunadamente el fundador (Sr. Manuel Joaquín padre) fallece de una manera inesperada en 1997 debido a un cáncer; en dicho año sus hijos Yuri, Carlos y Manuel contaban con 25, 24 y 22 años respectivamente; ninguno de ellos había decidido ingresar a una universidad y habían decidido estudiar cursos cortos de nivel no-universitario vinculados al negocio de su padre con quien habían compartido la ardua tarea de conducir de manera eficiente la “Mesa de Piedra”.

No cabe duda que la muerte del Sr. Joaquín fue sorpresiva tanto para los hijos así como para la Sra. Gladys, esposa del Sr. Joaquín; sin embargo, fue el carácter de la Sra. Gladys y la voluntad de los 3 hijos que hizo que se decidiera continuar con el negocio.

Las situaciones y por tanto objetivos, posibilidades y retos cambian con el paso del tiempo en las empresas, lo mismo que en los negocios familiares porque también sufren cambios las personas y el ambiente en el que éstas desarrollan su actividad. A continuación, vamos a analizar la evolución que sufren las empresas en el tránsito de la primera a la segunda generación. Aunque que corramos un riesgo al generalizar, es válido afirmar que algunos rasgos que comentaremos son comunes a la mayoría de las organizaciones familiares.

Durante los primeros años de vida de la empresa familiar, el fundador-emprendedor, se preocupa principalmente en garantizar la supervivencia de la compañía y su crecimiento. Es una etapa en la que la mayoría de las empresas se devuelven generalmente en un solo negocio y en el que el esfuerzo primordial está orientado a fortalecer el capital de la compañía, esta es la orientación del fundador propietario y proviene de la inversión inicial y de los fondos generados por la propia actividad empresarial. En esta fase, la liquidez se obtiene vía retribución y el conflicto financiero lo cual gira en torno a decidir sobre la asignación de fondos principalmente para reinversión o su uso para fines personales.

En esta primera etapa la propiedad es unipersonal, las relaciones familiares se limitan a las del fundador con su cónyuge, el sistema de dirección se basa en un liderazgo fuerte ejercido por el fundador en el cual el tipo de organización responde al emprendedor, el cual interviene directamente con todas las áreas y personas de la organización.

El mantenimiento y desarrollo será ligeramente lento de la empresa después del esfuerzo por sobrevivir y crecer llevados a cabo durante los primeros años. En el caso de operar mayormente en mercados locales y cuenta con limitadas fuentes de financiación, es probable que la empresa no haya apostado todavía por la diversificación (de negocios o geográfica), de mantener esta política y no variarla oportunamente solo se conseguirá operar una empresa que estando instalada, se vaya constituyendo en un negocio maduro sin excesivas perspectivas de crecimiento y rentabilidad. Antes de llegar a esta situación, la empresa debe iniciar un proceso de revitalización, el cual puede ser de

innovación, diversificación o internacionalización (según la etapa que específica que esté atravesando), en caso de no hacerlo o hacer intentos insuficientes, el futuro se presentará incierto. En Perú tenemos los casos de D' onofrio, Sayón, Alpessa y otros. Es en este momento que se presenta la necesidad de revitalizar el negocio pues de lo contrario se puede llegar a la disminución de las capacidades del equipo directivo que colaboró con su esfuerzo para hacer realidad un proyecto empresarial. Al cansancio hay que agregarle el hecho de que las nuevas épocas presionen hacia la búsqueda de nuevas técnicas, nuevas habilidades directivas, nueva tecnología que no son manejadas por el fundador y su equipo de confianza. A lo mencionado se le debe sumar otro factor de riesgo. Alcanzado este nivel el fundador-propietario se encuentra con que ya ha consolidado un estatus y una seguridad económica lo cual lo predispone a no aceptar más riesgos y a mostrar resistencia a los retos y al riesgo que conlleva revitalizar el negocio.

La triple situación de revitalizar el negocio, urgencia de reforzar las capacidades directivas con nuevas ideas, resistencia al cambio y al riesgo por parte del propietario conforman los desafíos mayores a los que se deben enfrentar las empresas familiares para prolongar su pervivencia, y se produce muchas veces cuando se inicia un proceso también lleno de dificultades: pasar la posta de la primera a la segunda generación. El modelo unipersonal del emprendedor propietario es sustituido por una propiedad dividida entre hermanos accionistas que pueden, o no, compatibilizar esa propiedad con una carrera profesional en la compañía. Las relaciones interfamiliares, muy simples en la primera generación, se tornan más complejas aunque es muy probable que en esta época los hermanos compartan aún los valores legados por sus padres. Cuando la dirección de la empresa cae en manos de la segunda generación, es necesario replantear el sistema de gobierno de la compañía. El anterior tipo de liderazgo del fundador en el que coinciden autoridad y propiedad ya no es aplicable a la nueva situación. Por tanto, es el momento en el que la dirección debe desplazarse de modo real y efectivo hacia esquemas más formales, como el Consejo de Administración. Paralelamente se producen cambios en el tipo de organización, la cual pasa de estar dirigida únicamente por una sola persona (el fundador) a contar con una estructura organizativa en la que el director general

asigna amplias competencias en los ámbitos departamentales que ya no controlará directamente.

El tránsito de la empresa familiar de la primera a la segunda generación genera cambios en la propiedad, en el gobierno y muchas veces en la gestión, lo cual se refleja en la estrategia, en la estructura y en los sistemas de la empresa al igual que en las relaciones entre las personas que forman parte de ella. Del objetivo centrado en la supervivencia y el crecimiento se pasa a la necesidad de revitalizar la compañía a través acciones más bien expansivas como la internacionalización y la diversificación, para asegurar la supervivencia de la empresa y un tamaño que pueda albergar a los nuevos protagonistas. Del mismo modo, también se producirán cambios en las relaciones entre accionistas; con la incorporación de la segunda generación muchas veces pueden presentarse diferencia y desavenencias, por tanto deberán hacer esfuerzos por mantener y lograr la unidad familiar y el compromiso con el proyecto empresarial, lo cual no sucedía durante la gestión del fundador, en cuya primera etapa todo giraba alrededor de las decisiones del emprendedor-fundador.

Tránsito de la primera a la segunda generación

primera generación			
propiedad	autoridad-gobierno	gestión-organización	valores
.unipersonal .fundador-emprendedor	.liderazgo fuerte .único del fundador-emprendedor	.control total del fundador-emprendedor de todas las áreas y personal de la organización	.propios del fundador-emprendedor y su esposa
segunda generación			
.propiedad dividida entre hermanos accionistas	.propiedad y autoridad ya no coinciden .nace Consejo de Administración	.nace estructura administrativa	.hijos pueden compartir valores del fundador-emprendedor

Figura 12. Tránsito de la primera a la segunda generación

Para lograr la permanencia de la empresa familiar un buen enfoque en cuanto a la sucesión en la empresa familiar es vital debido a que las condiciones han cambiado, es una situación de la que los autores han escrito con mucha insistencia debido a su trascendencia y por el interés que despierta. El proceso

sucesorio siempre es de mucha importancia en cualquier tipo de empresa, sea familiar o no. Más cuando llega el momento es necesario resaltar que en el caso de las empresas familiares, a las complejidades propias de cualquier proceso sucesorio, debemos añadirle las tensiones emocionales particulares que se generan en el seno familiar cuando llega el momento de hacer los preparativos, diseñar y ejecutar un plan de sucesión. Normalmente, suele utilizarse el término sucesión de manera global, entendiendo por tal el relevo que protagoniza la siguiente generación en el proceso de sustitución de la generación que la antecede. No obstante, para enmarcar conceptualmente la sucesión en el ámbito familiar es oportuno diferenciar tres ámbitos sucesorios diferentes:

- La sucesión en la parte del patrimonio de la empresa,
- El acuerdo sucesorio en el gobierno corporativo de la empresa,
- Y la conformidad en cuanto a la gestión de la organización.

Referente a la sucesión planificada, Collings (2001) sostiene que ascender a CEO a una persona que labora dentro de la empresa hace, en general, que las posibilidades de éxito sean exitosas en su gestión por su conocimiento de la empresa, esto es siempre que cuente con otras competencias adicionales.

Aparte de lo mencionado habría que determinar si el proceso de sucesión se lleva a cabo entre la primera y la segunda generación, o bien entre la segunda y la tercera (y siguientes). La importancia radica en que en la primera generación nos encontramos normalmente con un esquema de gestión simplificado, unipersonal y centrado en la persona del fundador-emprendedor donde el fundador interviene en toda la empresa; por otro lado si estamos hablando de la segunda generación lo más probable es que la empresa haya llegado a sistemas de estructuración de responsabilidades, sistemas de dirección y cambios en la estructura de la propiedad y una composición del accionariado que también harán necesario un modelo de sucesión particular y ajustado a esas necesidades, con la incorporación de las siguientes generaciones, seguirá haciéndose cada vez más compleja. Si se trata del paso en la gestión entre la primera y la segunda generación, un proceso de sucesión con exitosos resultados permanentes debe buscar que la labor de la compañía ya existente se perpetúe en manos de

personas bien formadas y comprobada capacidad que busquen y mantengan la capacidad competitiva de cara a los cambios futuros para lograr el desarrollo constante de la empresa.

Rothwell (2005) indica que son el actual CEO (Don Joaquín) el consejo de administración los primeros a los (los hijos) a los que es preciso convencer de las bondades de un plan de sucesión.

Hay que aprovechar el proceso de la sucesión para orientar la empresa a entrar a adentrarse en una nueva etapa de modernización administrativa y de desarrollo organizativo con nuevos planteamientos y energía reforzada con la aplicación de nuevas técnicas que den como resultado la renovación de la energía requerida para continuar el crecimiento y evitar el riesgo de entrar en declive. Al margen de cuantos análisis quieran hacerse, lo primero que ha de acontecer en una empresa familiar para garantizar el éxito de la sucesión es que tanto el predecesor como el sucesor estén alineados en sus objetivos y voluntades: el fundador debe estar dispuesto a dejar el control y estar convencido de que el sucesor está preparado para asumir el reto; respecto al sucesor, este debe estar formado y capacitado para tomar la posta.

El aspecto psicológico que se manifiesta durante la entrega del cargo afecta tanto al emprendedor como al sucesor. El fundador tiene que procesar mentalmente la pérdida del poder en la empresa, la posibilidad de no haber hecho una buena selección del que toma la posta. Desde luego que las futuras acciones no se van a repetir de la manera que el anterior líder, esto es porque las situaciones van cambiando y aparecen nuevos desafíos que demandan diferentes manejos por parte del sucesor. A veces el emprendedor delega parcialmente la autonomía del sucesor o retrasa el proceso de sucesión hasta que sea imperativo debido, a veces a razones falta de energía, de razonamiento lento u otras relacionadas con la edad del fundador.

Para lograr un proceso sucesorio de éxito se debe atravesar por etapas ligadas secuencial e íntimamente entre sí:

- La preparación del sucesor,
- La preparación de la organización,
- La armonización de las relaciones empresa/familia,
- Y la preparación para la época de la jubilación del predecesor.

Para la preparación del sucesor Se debe tener en cuenta las opiniones, carácter, voluntad y opinión del candidato. No se debe pensar el mejor sucesor deba ser necesariamente el alguien que sea hijo del empresario y, por tanto será un buen empresario, se debe estar preparado a la eventualidad de que el sucesor natural no necesariamente mostrará la capacidad necesaria para gestionar la empresa por el simple hecho de ser el futuro propietario; también es importante preparar al sucesor para que comprenda a cabalidad el negocio de la empresa familiar, en este sentido su desempeño académico no determinan necesariamente el éxito de su gestión, aunque sea cierto que van a contribuir a los buenos resultados. También se debe preparar al sucesor para aprender a dirigir, dejando de lado el mito de “empezar desde abajo”, conocer claramente y concretar el conocimiento de sus responsabilidades antes de sumergirse en el proceso sucesorio a fin de hacer lo posible para garantizar un “aterrizaje suave” en la organización, lo cual le permitirá aceptar y ser aceptado por las personas que la integran. La organización que deberá liderar el sucesor será diferente a la que ha liderado el predecesor tanto en complejidad como en tamaño. El proceso sucesorio necesita también de una preparación de la compañía incidiendo en la mejora de la eficacia organizativa, tanto en lo que atañe a la estructura que permite llevar a cabo la estrategia, como en los sistemas de dirección que harán ganar en control y efectividad.

También es importante lograr la armonización de las relaciones personales familia-empresa. Cada vez que se genera un proceso de sucesión, aumenta el número de personas involucradas en la familia empresaria. Por esta razón, en todo proceso de sucesión es fundamental asignar responsabilidades a los más capaces y en las condiciones del mercado, no ceder ante presiones ni promesas de los familiares, para este fin ante cambios en la propiedad del capital, hay que informar, comunicar y comprometer a los accionistas y al resto de la familia.

Por último, el predecesor debe también prepararse para la época de la jubilación con antelación desarrollando nuevas actividades diferentes al trabajo de gestión en la empresa. ¿Cuáles pueden ser estas actividades? Múltiples, pero todas ellas deben cumplir una doble condición: proporcionar júbilo al predecesor y evitar hacer sombra al sucesor.

Un buen proceso realizado con la sucesión da como resultado que la empresa familiar se fortalezca cada vez más, continúe sólidamente y, a su vez proporcione bienestar a la familia y a las futuras generaciones. Una sucesión exitosa se define como la habilidad de haber creado, desarrollado y entregado a sucesores capaces una organización en la que se refleja y asienta el esfuerzo por hacer realidad valores (laboriosidad, iniciativa, generosidad, ejemplaridad) que modelan y complementan a las personas que forman parte de la empresa. Debemos siempre tener en cuenta que la sucesión debe entenderse desde 3 planos de realidad diferentes pero complementarios: sucesión en la propiedad, en el gobierno y en la gestión.

Para hacer un adecuado análisis de la gestión buscaremos hacer un enfoque en dos elementos críticos: la preparación de los sucesores y la proyección respecto a los cambios en la organización respecto a lo que la estructura de responsabilidades directivas se refiere.

La elección del sucesor en la gestión no va a ser realizada unilateralmente por el fundador. Para un buen resultado es crucial que la persona elegida para hacer el relevo no solo desee hacerlo, sino que también tenga las habilidades necesarias y tenga la formación requerida para ello. Sólo en el caso de que se cumpla lo mencionado se puede considerar otros aspectos deseables tales como experiencia previa en otras organizaciones y el respeto de la organización que va a dirigir posteriormente.

Una vez que entre en funciones es necesario que, de acuerdo a su etapa profesional, se le asignen encargos medibles, específicos y explicables desde un principio, todo esto, monitoreado por la evaluación de sus capacidades, la verificación de sus actitudes. Es igualmente importante que el elegido identifique plenamente las fuentes de ventaja competitiva, para lo cual, sin menospreciar las

ocupaciones administrativas y de staff para que le dé más fuerza a aprender el manejo una unidad de negocio, con lo cual estaría desmitificando la errada idea de empezar por el puesto que menor valor añade en la organización. Como es natural, habrá rotación en diversas funciones y responsabilidades, por lo tanto habrá que programar dichas acciones de tal forma que haga posible la potenciación de su capacidad de integración, el conocimiento profundo de las distintas funciones de la empresa y el conocimiento de las personas que forman parte de la organización.

Obviamente la conducción de una unidad, que es medida por la gestión de una cuenta de resultados y la administración completa de un proceso de negocio y un equipo humano, hará posible el desarrollo de su capacidad emprendedora. Para evitar los riesgos de desestabilización lo prudente en este aspecto implica monitorear los riesgos a la vez que se mantiene la necesaria autonomía. También deberán ser programadas la rotación de las diversas funciones al igual que las responsabilidades.

Cuando el proceso es largo y tiene que responder a una programación y diseño pre elaborados es necesario ir subiendo la intensidad respecto a la dureza y responsabilidades, por tanto hay que evitar buscar al sucesor en un área fácil que no tiene desafíos creativos constantes. Siendo el caso el de entrenar un prospecto con ese estilo de trabajo, en un momento determinado se utilizará la autoridad para encaminarlo hacia una posición de crecimiento profesional responsable se llega al momento crucial para enseñar a hacer y dejar hacer. Es una tarea que requiere tiempo de calidad y esfuerzo.

La estructura de la organización en la primera generación es menos complicada, en la cual se trabaja con jefes formados de acuerdo al estilo del fundador y con una capacidad de adaptación y evolución en general menor a la que sería deseable. El fundador, con su estilo personal hace el papel de "argamasa" a fin de lograr la integración en la organización, en la que el emprendedor tiene toda la autoridad, pero en que se logra un sistema de integración poco desarrollado y hecho a la medida del fundador. La sucesión en la gestión obliga a preparar la organización en un ámbito más profesional, de tal

forma que las diferentes unidades de negocio permiten crear oportunidades, a la par que se forman integradores y emprendedores, pero siempre sin perder de vista el movimiento de las cuentas y la orientación a resultados. Es imperativo que los nombres de los puestos directivos señalen efectivamente lo que su título menciona, no utilizar nombres inapropiados por seguir con la tradición, esto es a fin de evitar confusiones y duplicidades. Cuando se diseñan puestos directivos debe quedar claramente establecida la asignación de responsabilidades, los rangos, la potestad para fijar objetivos la de autonomía que y las técnicas integradoras junto con los sistemas integradores de coordinación. Por otro lado, hay que preparar con suficiente anticipación las actividades de selección y la capacitación de la persona escogida que ejecutará la tarea de dirección pues de es de esperar que haya resistencia. Para manejar esta resistencia será necesaria una efectiva comunicación basada en los objetivos buscados mediante claras reglas de juego poniendo en relieve la ejecución del proceso de cambio y sucesión anteponiendo la máxima transparencia. En la primera etapa, se explicarán los sistemas de evaluación de desempeño acompañados de un sistema de evaluación de acuerdo al mercado. De la misma forma, este primer paso permitirá convencer a los accionistas acerca de salvaguardar sus intereses y aclarar otros interrogantes referentes a incorporaciones de accionistas de nueva naturaleza que pueden haberse incorporado al capital de la compañía.

Lo que se desprende de lo anterior es que el problema de la sucesión no es algo que suceda de manera espontánea, natural, sin escollos, sino que es un problema que requiere de una preparación consciente, requiere de una planificación premeditada y ello no ocurrió en el caso de la "Mesa de Piedra".

En nuestro país se observa por ejemplo que el problema de la sucesión no ha sido encarada de una manera consciente, planificada en el caso del emporio comercial-confecciones de Gamarra; esto significa que muchos negocios desaparecerán y otros languidecerán porque los negocios no pueden crecer con herederos que lejos de prepararse académicamente para recibir la posta de sus padres, más se dedican a las drogas y a las bebidas en exceso; sin embargo, aquellos pequeños empresarios creativos que si encararon de manera consciente y profesional el problema de la sucesión continúan creciendo como es el caso de

la empresa Topi Top de los hermanos Flores de Huancavelica; al respecto, los hijos han sido educados en escuelas y colegios particulares de primer nivel y los estudios superiores se han realizado en buenas universidades del extranjero.

En cierta medida el Sr. Joaquín descuidó la preparación formal, académica, de sus 3 hijos para tomar la posta de su negocio porque ninguno de los 3 decidió ingresar a una universidad para seguir una carrera vinculada al negocio del padre; sin embargo, ninguno de ellos dejó de participar activamente en la gestión diaria del negocio, conocían empíricamente el negocio, su gestión, pero ninguno de ellos heredó la creatividad del padre ni su capacidad de estrategia producto de sus viajes y formación académica superior en el Perú y en el extranjero.

Los hijos también heredaron los valores del padre y bajo la tutela de la madre decidieron continuar juntos con el negocio creado por su padre; es así como Yuri se hizo cargo de la cocina, Carlos de las compras y de los contratos relacionados con la tercerización, y Manuel se hizo cargo de la atención a los clientes y del marketing.

Bajo la conducción de los 3 hijos y de la Sra. Gladys la “Mesa de Piedra” no languideció, siguió manteniendo su clientela e inclusive continuó creciendo, pero a un menor ritmo y con menos naturaleza.

De esta manera el 2005 se compró el tercer terreno localizado 2 kilómetros más hacia el este de los primeros 2 locales, en camino hacia el distrito de Huarochirí; el tercer terreno también de 28000 metros cuadrados solamente cuenta con algunas mesas de piedra y los techos de esteras han sido reemplazados por sombrillas de tipo español fruto de la experiencia de los viajes al exterior que realiza Manuel quien es el encargado del marketing en la “Mesa de Piedra”.

Crecimiento Territorial en Cadena Vía Franquicias

En el siguiente cuadro se muestra el crecimiento de la economía peruana durante el período 1980-2016; se considera que el crecimiento económico del país es un adecuado indicador del poder de compra, de la capacidad de gasto de las familias

peruanas en general y de las que son clientes asiduos de la “Mesa de Piedra” en particular.

Nótese que durante los 15 años del período 1980-1994 la economía peruana casi no creció en promedio (1,2% anual) debido a los gobiernos mediocres del Arquitecto Fernando Belaúnde (segundo gobierno) y del Dr. Alan García (primer gobierno) sustentados en un modelo económico de economía cerrada que privilegiaba las ineficientes empresa públicas y en el cual el rol de la inversión directa extranjera no era apreciada, ni tampoco la firma de tratados de libre comercio; de otro lado, entre 1990 y 1994 el gobierno del Ingeniero Alberto Fujimori recién estaba iniciando el cambio del modelo económico que hasta ahora persiste: economía abierta con una política de atracción del capital privado extranjero, de firma de tratados de libre comercio y el privilegio de las fuerzas del mercado en la fijación de los precios.

A pesar del magro crecimiento de la economía peruana del 1,2% como promedio anual del período 1980-1994, el Sr. Joaquín pudo, vía una gestión adecuada de su restaurante, generar utilidades y ahorrar como para comprar el segundo terreno de 28000 metros cuadrados en 1994 y equiparlo con más naturaleza; en cambio los 3 hijos con una economía peruana creciendo a una tasa promedio anual del 5,2% durante el período 1995-2012 de 18 años, solamente pudieron comprar el 2012 un tercer terreno de 28000 metros cuadrados al que equiparon con menos naturaleza; cabe precisar que la gestión directa de la “Mesa de Piedra” de parte de los 3 hijos recién comienza en 1998, pero se considera que la gestión del restaurante en los años 1995-1997 de parte del Sr. Joaquín, previo a su fallecimiento, abona a favor de la gestión de los hijos porque no cabe duda que su presencia le generaba buenas utilidades a la “Mesa de Piedra”; además era un hombre muy austero y hogareño en su vida personal y muy ahorrativo.

Tal como ya se ha mencionado, la “Mesa de Piedra” continuó creciendo después del fallecimiento del Sr. Joaquín, pero pudo crecer mucho más porque la economía peruana creció durante el período 1995-2012 a un ritmo más de 4 veces mayor que la que creció en el período 1980-1994.

Crecimiento económico y crecimiento de la "Mesa de Piedra"

El Sr. Joaquín le comentaba a sus amigos más cercanos, poco antes de su fallecimiento, que él estaba pensando crecer en la forma de una cadena de restaurantes turístico-ecológicos mediante el mecanismo de las franquicias o con sus propios recursos; entonces ya estaba pensando en vender tecnología y pensaba rodearse de amigos que pudieran ayudarlo porque nunca daba un paso adelante sin antes pensarlo bien, madurar la idea; y justamente una manera de conocer mejor, de entender mejor las ideas que soñaba, era conversarlo con los amigos.

El Sr. Joaquín pensaba abrir una réplica de la "Mesa de Piedra" en los distritos de Pachacámac, Chosica, Lunahuaná, etc.; él notaba que la demanda de su negocio era creciente y tenía una pasión por crecer; sin embargo, falleció y su sueño quedó truncado sin que sus herederos pudieran suplirlo en su total dimensión.

El no crecer bajo el sistema de cadenas hizo que muchos de los trabajadores de la "Mesa de Piedra" se fueran hacia otros restaurantes que estaban imitando el estilo original de la "Mesa de Piedra"; los imitadores con capital nunca faltan y una de sus tácticas es jalarse a los trabajadores con experiencia del restaurante que quieren imitar, en su totalidad o en parte.

De haber implementado los hijos del Sr. Joaquín la estrategia de crecimiento territorial vía una cadena de restaurantes "Mesa de Piedra", los trabajadores más antiguos hubieran podido ser promovidos a tareas de mayor responsabilidad en los nuevos restaurantes que se iban creando y no se hubieran sido tentados por la competencia imitadora, debilitando así las fortalezas de la "Mesa de Piedra".

Los hijos del Sr. Joaquín están fallando clamorosamente en la estrategia de crecimiento de la "Mesa de Piedra"; ya no piensan en grande como su padre, sino en cosas pequeñas como el crecer en una misma zona si pensar en expandirse a mayor escala geográfica saliendo del distrito de Cieneguilla; el potencial de la

“Mesa de Piedra” tiene para crecer por lo menos a nivel nacional porque creemos que piedras existen en todo el país.

En la gestión del restaurante lo están haciendo medianamente bien porque siguen creciendo, aunque lentamente; fallan en la atención al comensal porque ninguno de ellos y menos Manuel el encargado del marketing, sale a brindar con los clientes cuando arriban al local; sin embargo, es posible tener un Sr. Joaquín ficticio en cada local si Manuel no puede reemplazar a su padre en esta tarea que requiere mucho de una inteligencia interpersonal fogueada.

Fallecimiento del Sr. Joaquín, Compra del Tercer Local y el Problema de la Sucesión

El Sr. Joaquín fallece de una manera inesperada en 1997 debido a un cáncer; en dicho año sus hijos Yuri, Carlos y Manuel contaban con 25, 24 y 22 años respectivamente; ninguno de ellos había decidido ingresar a una universidad y habían decidido estudiar cursos cortos de nivel no-universitario vinculados al negocio de su padre con quien habían compartido la ardua tarea de conducir de manera eficiente la “Mesa de Piedra”.

El mantenimiento y desarrollo será ligeramente lento de la empresa después del esfuerzo por sobrevivir y crecer llevados a cabo durante los primeros años. En el caso de operar mayormente en mercados locales y cuenta con limitadas fuentes de financiación, es probable que la empresa no haya apostado todavía por la diversificación (de negocios o geográfica), de mantener esta política y no variarla oportunamente solo se conseguirá operar una empresa que estando instalada, se vaya constituyendo en un negocio maduro sin excesivas perspectivas de crecimiento y rentabilidad. Antes de llegar a esta situación, la empresa debe iniciar un proceso de revitalización, el cual puede ser de innovación, diversificación o internacionalización (según la etapa que específica que esté atravesando), en caso de no hacerlo o hacer intentos insuficientes, el futuro se presentará incierto. En Perú tenemos los casos de D’ onofrio, Sayón, Alpessa y otros. Es en este momento que se presenta la necesidad de revitalizar el negocio pues de lo contrario se puede llegar a la disminución de las capacidades del equipo directivo que colaboró con su esfuerzo para hacer realidad un proyecto

empresarial. Al cansancio hay que agregarle el hecho de que las nuevas épocas presionen hacia la búsqueda de nuevas técnicas, nuevas habilidades directivas, nueva tecnología que no son manejadas por el fundador y su equipo de confianza. A lo mencionado se le debe sumar otro factor de riesgo. Alcanzado este nivel el fundador-propietario se encuentra con que ya ha consolidado un estatus y una seguridad económica lo cual lo predispone a no aceptar más riesgos y a mostrar resistencia a los retos y al riesgo que conlleva revitalizar el negocio.

La triple situación de revitalizar el negocio, urgencia de reforzar las capacidades directivas con nuevas ideas, resistencia al cambio y al riesgo por parte del propietario conforman los desafíos mayores a los que se deben enfrentar las empresas familiares para prolongar su pervivencia, y se produce muchas veces cuando se inicia un proceso también lleno de dificultades: pasar la posta de la primera a la segunda generación. El modelo unipersonal del emprendedor propietario es sustituido por una propiedad dividida entre hermanos accionistas que pueden, o no, compatibilizar esa propiedad con una carrera profesional en la compañía. Las relaciones interfamiliares, muy simples en la primera generación, se tornan más complejas aunque es muy probable que en esta época los hermanos compartan aún los valores legados por sus padres. Cuando la dirección de la empresa cae en manos de la segunda generación, es necesario replantear el sistema de gobierno de la compañía. El anterior tipo de liderazgo del fundador en el que coinciden autoridad y propiedad ya no es aplicable a la nueva situación. Por tanto, es el momento en el que la dirección debe desplazarse de modo real y efectivo hacia esquemas más formales, como el Consejo de Administración. Paralelamente se producen cambios en el tipo de organización, la cual pasa de estar dirigida únicamente por una sola persona (el fundador) a contar con una estructura organizativa en la que el director general asigna amplias competencias en los ámbitos departamentales que ya no controlará directamente.

El tránsito de la empresa familiar de la primera a la segunda generación genera cambios en la propiedad, en el gobierno y muchas veces en la gestión, lo cual se refleja en la estrategia, en la estructura y en los sistemas de la empresa al igual que en las relaciones entre las personas que forman parte de ella. Del

objetivo centrado en la supervivencia y el crecimiento se pasa a la necesidad de revitalizar la compañía a través acciones más bien expansivas como la internacionalización y la diversificación, para asegurar la supervivencia de la empresa y un tamaño que pueda albergar a los nuevos protagonistas. Del mismo modo, también se producirán cambios en las relaciones entre accionistas; con la incorporación de la segunda generación muchas veces pueden presentarse diferencia y desavenencias, por tanto deberán hacer esfuerzos por mantener y lograr la unidad familiar y el compromiso con el proyecto empresarial, lo cual no sucedía durante la gestión del fundador, en cuya primera etapa todo giraba alrededor de las decisiones del emprendedor-fundador.

Tránsito de la primera a la segunda generación

primera generación			
propiedad	autoridad-gobierno	gestión-organización	valores
.unipersonal .fundador-emprendedor	.liderazgo fuerte .único del fundador-emprendedor	.control total del fundador-emprendedor de todas las áreas y personal de la organización	.propios del fundador-emprendedor y su esposa
segunda generación			
.propiedad dividida entre hermanos accionistas	.propiedad y autoridad ya no coinciden .nace Consejo de Administración	.nace estructura administrativa	.hijos pueden compartir valores del fundador-emprendedor

Figura 13. Tránsito de la primera a la segunda generación

Para lograr la permanencia de la empresa familiar un buen enfoque en cuanto a la sucesión en la empresa familiar es vital debido a que las condiciones han cambiado, es una situación de la que los autores han escrito con mucha insistencia debido a su trascendencia y por el interés que despierta. El proceso sucesorio siempre es de mucha importancia en cualquier tipo de empresa, sea familiar o no. Más cuando llega el momento es necesario resaltar que en el caso de las empresas familiares, a las complejidades propias de cualquier proceso sucesorio, debemos añadirle las tensiones emocionales particulares que se generan en el seno familiar cuando llega el momento de hacer los preparativos, diseñar y ejecutar un plan de sucesión. Normalmente, suele utilizarse el término sucesión de manera global, entendiendo por tal el relevo que protagoniza la

siguiente generación en el proceso de sustitución de la generación que la antecede. No obstante, para enmarcar conceptualmente la sucesión en el ámbito familiar es oportuno diferenciar tres ámbitos sucesorios diferentes:

- La sucesión en la parte del patrimonio de la empresa,
- El acuerdo sucesorio en el gobierno corporativo de la empresa,
- Y la conformidad en cuanto a la gestión de la organización.

Referente a la sucesión planificada, Collings (2001) sostiene que ascender a CEO a una persona que labora dentro de la empresa hace, en general, que las posibilidades de éxito sean exitosas en su gestión por su conocimiento de la empresa, esto es siempre que cuente con otras competencias adicionales.

Aparte de lo mencionado habría que determinar si el proceso de sucesión se lleva a cabo entre la primera y la segunda generación, o bien entre la segunda y la tercera (y siguientes). La importancia radica en que en la primera generación nos encontramos normalmente con un esquema de gestión simplificado, unipersonal y centrado en la persona del fundador-emprendedor donde el fundador interviene en toda la empresa; por otro lado si estamos hablando de la segunda generación lo más probable es que la empresa haya llegado a sistemas de estructuración de responsabilidades, sistemas de dirección y cambios en la estructura de la propiedad y una composición del accionariado que también harán necesario un modelo de sucesión particular y ajustado a esas necesidades, con la incorporación de las siguientes generaciones, seguirá haciéndose cada vez más compleja. Si se trata del paso en la gestión entre la primera y la segunda generación, un proceso de sucesión con exitosos resultados permanentes debe buscar que la labor de la compañía ya existente se perpetúe en manos de personas bien formadas y comprobada capacidad que busquen y mantengan la capacidad competitiva de cara a los cambios futuros para lograr el desarrollo constante de la empresa.

Rothwell (2005) indica que son el actual CEO (Don Joaquín) el consejo de administración los primeros a los (los hijos) a los que es preciso convencer de las bondades de un plan de sucesión.

Hay que aprovechar el proceso de la sucesión para orientar la empresa a entrar a adentrarse en una nueva etapa de modernización administrativa y de desarrollo organizativo con nuevos planteamientos y energía reforzada con la aplicación de nuevas técnicas que den como resultado la renovación de la energía requerida para continuar el crecimiento y evitar el riesgo de entrar en declive. Al margen de cuantos análisis quieran hacerse, lo primero que ha de acontecer en una empresa familiar para garantizar el éxito de la sucesión es que tanto el predecesor como el sucesor estén alineados en sus objetivos y voluntades: el fundador debe estar dispuesto a dejar el control y estar convencido de que el sucesor está preparado para asumir el reto; respecto al sucesor, este debe estar formado y capacitado para tomar la posta.

El aspecto psicológico que se manifiesta durante la entrega del cargo afecta tanto al emprendedor como al sucesor. El fundador tiene que procesar mentalmente la pérdida del poder en la empresa, la posibilidad de no haber hecho una buena selección del que toma la posta. Desde luego que las futuras acciones no se van a repetir de la manera que el anterior líder, esto es porque las situaciones van cambiando y aparecen nuevos desafíos que demandan diferentes manejos por parte del sucesor. A veces el emprendedor delega parcialmente la autonomía del sucesor o retrasa el proceso de sucesión hasta que sea imperativo debido, a veces a razones falta de energía, de razonamiento lento u otras relacionadas con la edad del fundador.

Para lograr un proceso sucesorio de éxito se debe atravesar por etapas ligadas secuencial e íntimamente entre sí:

- La preparación del sucesor,
- La preparación de la organización,
- La armonización de las relaciones empresa/familia,
- Y la preparación para la época de la jubilación del predecesor.

Para la preparación del sucesor Se debe tener en cuenta las opiniones, carácter, voluntad y opinión del candidato. No se debe pensar el mejor sucesor deba ser necesariamente el alguien que sea hijo del empresario y, por tanto será

un buen empresario, se debe estar preparado a la eventualidad de que el sucesor natural no necesariamente mostrará la capacidad necesaria para gestionar la empresa por el simple hecho de ser el futuro propietario; también es importante preparar al sucesor para que comprenda a cabalidad el negocio de la empresa familiar, en este sentido su desempeño académico no determinan necesariamente el éxito de su gestión, aunque sea cierto que van a contribuir a los buenos resultados. También se debe preparar al sucesor para aprender a dirigir, dejando de lado el mito de “empezar desde abajo”, conocer claramente y concretar el conocimiento de sus responsabilidades antes de sumergirse en el proceso sucesorio a fin de hacer lo posible para garantizar un “aterrizaje suave” en la organización, lo cual le permitirá aceptar y ser aceptado por las personas que la integran. La organización que deberá liderar el sucesor será diferente a la que ha liderado el predecesor tanto en complejidad como en tamaño. El proceso sucesorio necesita también de una preparación de la compañía incidiendo en la mejora de la eficacia organizativa, tanto en lo que atañe a la estructura que permite llevar a cabo la estrategia, como en los sistemas de dirección que harán ganar en control y efectividad.

También es importante lograr la armonización de las relaciones personales familia-empresa. Cada vez que se genera un proceso de sucesión, aumenta el número de personas involucradas en la familia empresaria. Por esta razón, en todo proceso de sucesión es fundamental asignar responsabilidades a los más capaces y en las condiciones del mercado, no ceder ante presiones ni promesas de los familiares, para este fin ante cambios en la propiedad del capital, hay que informar, comunicar y comprometer a los accionistas y al resto de la familia.

Por último, el predecesor debe también prepararse para la época de la jubilación con antelación desarrollando nuevas actividades diferentes al trabajo de gestión en la empresa. ¿Cuáles pueden ser estas actividades? Múltiples, pero todas ellas deben cumplir una doble condición: proporcionar júbilo al predecesor y evitar hacer sombra al sucesor.

Un buen proceso realizado con la sucesión da como resultado que la empresa familiar se fortalezca cada vez más, continúe sólidamente y, a su vez

proporcione bienestar a la familia y a las futuras generaciones. Una sucesión exitosa se define como la habilidad de haber creado, desarrollado y entregado a sucesores capaces una organización en la que se refleja y asienta el esfuerzo por hacer realidad valores (laboriosidad, iniciativa, generosidad, ejemplaridad) que modelan y complementan a las personas que forman parte de la empresa. Debemos siempre tener en cuenta que la sucesión debe entenderse desde 3 planos de realidad diferentes pero complementarios: sucesión en la propiedad, en el gobierno y en la gestión.

Para hacer un adecuado análisis de la gestión buscaremos hacer un enfoque en dos elementos críticos: la preparación de los sucesores y la proyección respecto a los cambios en la organización respecto a lo que la estructura de responsabilidades directivas se refiere.

La elección del sucesor en la gestión no va a ser realizada unilateralmente por el fundador. Para un buen resultado es crucial que la persona elegida para hacer el relevo no solo desee hacerlo, sino que también tenga las habilidades necesarias y tenga la formación requerida para ello. Sólo en el caso de que se cumpla lo mencionado se puede considerar otros aspectos deseables tales como experiencia previa en otras organizaciones y el respeto de la organización que va a dirigir posteriormente.

Una vez que entre en funciones es necesario que, de acuerdo a su etapa profesional, se le asignen encargos medibles, específicos y explicables desde un principio, todo esto, monitoreado por la evaluación de sus capacidades, la verificación de sus actitudes. Es igualmente importante que el elegido identifique plenamente las fuentes de ventaja competitiva, para lo cual, sin menospreciar las ocupaciones administrativas y de staff para que le dé más fuerza a aprender el manejo de una unidad de negocio, con lo cual estaría desmitificando la errada idea de empezar por el puesto que menor valor añade en la organización. Como es natural, habrá rotación en diversas funciones y responsabilidades, por lo tanto habrá que programar dichas acciones de tal forma que haga posible la potenciación de su capacidad de integración, el conocimiento profundo de las

distintas funciones de la empresa y el conocimiento de las personas que forman parte de la organización.

Obviamente la conducción de una unidad, que es medida por la gestión de una cuenta de resultados y la administración completa de un proceso de negocio y un equipo humano, hará posible el desarrollo de su capacidad emprendedora. Para evitar los riesgos de desestabilización lo prudente en este aspecto implica monitorear los riesgos a la vez que se mantiene la necesaria autonomía. También deberán ser programadas la rotación de las diversas funciones al igual que las responsabilidades.

Cuando el proceso es largo y tiene que responder a una programación y diseño pre elaborados es necesario ir subiendo la intensidad respecto a la dureza y responsabilidades, por tanto hay que evitar buscar al sucesor en un área fácil que no tiene desafíos creativos constantes. Siendo el caso el de entrenar un prospecto con ese estilo de trabajo, en un momento determinado se utilizará la autoridad para encaminarlo hacia un posición de crecimiento profesional responsable se llega al momento crucial para enseñar a hacer y dejar hacer. Es una tarea que requiere tiempo de calidad y esfuerzo.

La estructura de la organización en la primera generación es menos complicada, en la cual se trabaja con jefes formados de acuerdo al estilo del fundador y con una capacidad de adaptación y evolución en general menor a la que sería deseable. El fundador, con su estilo personal hace el papel de "argamasa" a fin de lograr la integración en la organización, en la que el emprendedor tiene toda la autoridad, pero en que se logra un sistema de integración poco desarrollado y hecho a la medida del fundador. La sucesión en la gestión obliga a preparar la organización en un ámbito más profesional, de tal forma que las diferentes unidades de negocio permiten crear oportunidades, a la par que se forman integradores y emprendedores, pero siempre sin perder de vista el movimiento de las cuentas y la orientación a resultados. Es imperativo que los nombres de los puestos directivos señalen efectivamente lo que su título menciona, no utilizar nombres inapropiados por seguir con la tradición, esto es a fin de evitar confusiones y duplicidades. Cuando se diseña puestos directivos

debe quedar claramente establecida la asignación de responsabilidades, los rangos, la potestad para fijar objetivos la de autonomía que y las técnicas integradoras junto con los sistemas integradores de coordinación. Por otro lado, hay que preparar con suficiente anticipación las actividades de selección y la capacitación de la persona escogida que ejecutará la tarea de dirección pues de es de esperar que haya resistencia. Para manejar esta resistencia será necesaria una efectiva comunicación basada en los objetivos buscados mediante claras reglas de juego poniendo en relieve la ejecución del proceso de cambio y sucesión anteponiendo la máxima transparencia. En la primera etapa, se explicarán los sistemas de evaluación de desempeño acompañados de un sistema de evaluación de acuerdo al mercado. De la misma forma, este primer paso permitirá convencer a los accionistas acerca de salvaguardar sus intereses y aclarar otros interrogantes referentes a incorporaciones de accionistas de nueva naturaleza que pueden haberse incorporado al capital de la compañía.

Lo que se desprende de lo anterior es que el problema de la sucesión no es algo que suceda de manera espontánea, natural, sin escollos, sino que es un problema que requiere de una preparación consciente, requiere de una planificación premeditada y ello no ocurrió en el caso de la "Mesa de Piedra".

En nuestro país se observa por ejemplo que el problema de la sucesión no ha sido encarada de una manera consciente, planificada en el caso del emporio comercial-confecciones de Gamarra; esto significa que muchos negocios desaparecerán y otros languidecerán porque los negocios no pueden crecer con herederos que lejos de prepararse académicamente para recibir la posta de sus padres, más se dedican a las drogas y a las bebidas en exceso; sin embargo, aquellos pequeños empresarios creativos que si encararon de manera consciente y profesional el problema de la sucesión continúan creciendo como es el caso de la empresa Topi Top de los hermanos Flores de Huancavelica; al respecto, los hijos han sido educados en escuelas y colegios particulares de primer nivel y los estudios superiores se han realizado en buenas universidades del extranjero.

En cierta medida el Sr. Joaquín descuidó la preparación formal, académica, de sus 3 hijos para tomar la posta de su negocio porque ninguno de los 3 decidió

ingresar a una universidad para seguir una carrera vinculada al negocio del padre; sin embargo, ninguno de ellos dejó de participar activamente en la gestión diaria del negocio, conocían empíricamente el negocio, su gestión, pero ninguno de ellos heredó la creatividad del padre ni su capacidad de estrategia producto de sus viajes y formación académica superior en el Perú y en el extranjero.

Los hijos también heredaron los valores del padre y bajo la tutela de la madre decidieron continuar juntos con el negocio creado por su padre; es así como Yuri se hizo cargo de la cocina, Carlos de las compras y de los contratos relacionados con la tercerización, y Manuel se hizo cargo de la atención a los clientes y del marketing.

Bajo la conducción de los 3 hijos y de la Sra. Gladys la “Mesa de Piedra” no languideció, siguió manteniendo su clientela e inclusive continuó creciendo, pero a un menor ritmo y con menos naturaleza.

De esta manera el 2005 se compró el tercer terreno localizado 2 kilómetros más hacia el este de los primeros 2 locales, en camino hacia el distrito de Huarochirí; el tercer terreno también de 28000 metros cuadrados solamente cuenta con algunas mesas de piedra y los techos de esteras han sido reemplazados por sombrillas de tipo español fruto de la experiencia de los viajes al exterior que realiza Manuel quien es el encargado del marketing en la “Mesa de Piedra”.

Las situaciones y por tanto objetivos, posibilidades y retos cambian con el paso del tiempo en las empresas, lo mismo que en los negocios familiares porque también sufren cambios las personas y el ambiente en el que éstas desarrollan su actividad. A continuación, vamos a analizar la evolución que sufren las empresas en el tránsito de la primera a la segunda generación. Aunque que corramos un riesgo al generalizar, es válido afirmar que algunos rasgos que comentaremos son comunes a la mayoría de las organizaciones familiares.

Durante los primeros años de vida de la empresa familiar, el fundador-emprendedor, se preocupa principalmente en garantizar la supervivencia de la compañía y su crecimiento. Es una etapa en la que la mayoría de las empresas se devuelven generalmente en un solo negocio y en el que el esfuerzo primordial

está orientado a fortalecer el capital de la compañía, esta es la orientación del fundador propietario y proviene de la inversión inicial y de los fondos generados por la propia actividad empresarial. En esta fase, la liquidez se obtiene vía retribución y el conflicto financiero lo cual gira en torno a decidir sobre la asignación de fondos principalmente para reinversión o su uso para fines personales.

El mantenimiento y desarrollo será ligeramente lento de la empresa después del esfuerzo por sobrevivir y crecer llevados a cabo durante los primeros años. En el caso de operar mayormente en mercados locales y cuenta con limitadas fuentes de financiación, es probable que la empresa no haya apostado todavía por la diversificación (de negocios o geográfica), de mantener esta política y no variarla oportunamente solo se conseguirá operar una empresa que estando instalada, se vaya constituyendo en un negocio maduro sin excesivas perspectivas de crecimiento y rentabilidad. Antes de llegar a esta situación, la empresa debe iniciar un proceso de revitalización, el cual puede ser de innovación, diversificación o internacionalización (según la etapa que específica que esté atravesando), en caso de no hacerlo o hacer intentos insuficientes, el futuro se presentará incierto. En Perú tenemos los casos de D' onofrio, Sayón y otros. Es en este momento que se presenta la necesidad de revitalizar el negocio pues de lo contrario se puede llegar a la disminución de las capacidades del equipo directivo que colaboró con su esfuerzo para hacer realidad un proyecto empresarial. Al cansancio hay que agregarle el hecho de que las nuevas épocas presionen hacia la búsqueda de nuevas técnicas, nuevas habilidades directivas, nueva tecnología que no son manejadas por el fundador y su equipo de confianza. A lo mencionado se le debe sumar otro factor de riesgo. Alcanzado este nivel el fundador-propietario se encuentra con que ya ha consolidado un estatus y una seguridad económica lo cual lo predispone a no aceptar más riesgos y a mostrar resistencia a los retos y al riesgo que conlleva revitalizar el negocio.

La triple situación de revitalizar el negocio, urgencia de reforzar las capacidades directivas con nuevas ideas, resistencia al cambio y al riesgo por parte del propietario conforman los desafíos mayores a los que se deben enfrentar las empresas familiares para prolongar su pervivencia, y se produce

muchas veces cuando se inicia un proceso también lleno de dificultades: pasar la posta de la primera a la segunda generación. El modelo unipersonal del emprendedor propietario es sustituido por una propiedad dividida entre hermanos accionistas que pueden, o no, compatibilizar esa propiedad con una carrera profesional en la compañía. Las relaciones interfamiliares, muy simples en la primera generación, se tornan más complejas aunque es muy probable que en esta época los hermanos compartan aún los valores legados por sus padres. Cuando la dirección de la empresa cae en manos de la segunda generación, es necesario replantear el sistema de gobierno de la compañía. El anterior tipo de liderazgo del fundador en el que coinciden autoridad y propiedad ya no es aplicable a la nueva situación. Por tanto, es el momento en el que la dirección debe desplazarse de modo real y efectivo hacia esquemas más formales, como el Consejo de Administración. Paralelamente se producen cambios en el tipo de organización, la cual pasa de estar dirigida únicamente por una sola persona (el fundador) a contar con una estructura organizativa en la que el director general asigna amplias competencias en los ámbitos departamentales que ya no controlará directamente.

El tránsito de la empresa familiar de la primera a la segunda generación genera cambios en la propiedad, en el gobierno y muchas veces en la gestión, lo cual se refleja en la estrategia, en la estructura y en los sistemas de la empresa al igual que en las relaciones entre las personas que forman parte de ella. Del objetivo centrado en la supervivencia y el crecimiento se pasa a la necesidad de revitalizar la compañía a través acciones más bien expansivas como la internacionalización y la diversificación, para asegurar la supervivencia de la empresa y un tamaño que pueda albergar a los nuevos protagonistas. Del mismo modo, también se producirán cambios en las relaciones entre accionistas; con la incorporación de la segunda generación muchas veces pueden presentarse diferencia y desavenencias, por tanto deberán hacer esfuerzos por mantener y lograr la unidad familiar y el compromiso con el proyecto empresarial, lo cual no sucedía durante la gestión del fundador, en cuya primera etapa todo giraba alrededor de las decisiones del emprendedor-fundador.

Para lograr la permanencia de la empresa familiar un buen enfoque en cuanto a la sucesión en la empresa familiar es vital debido a que las condiciones han cambiado, es una situación de la que los autores han escrito con mucha insistencia debido a su trascendencia y por el interés que despierta. El proceso sucesorio siempre es de mucha importancia en cualquier tipo de empresa, sea familiar o no. Más cuando llega el momento es necesario resaltar que en el caso de las empresas familiares, a las complejidades propias de cualquier proceso sucesorio, debemos añadirle las tensiones emocionales particulares que se generan en el seno familiar cuando llega el momento de hacer los preparativos, diseñar y ejecutar un plan de sucesión. Normalmente, suele utilizarse el término sucesión de manera global, entendiendo por tal el relevo que protagoniza la siguiente generación en el proceso de sustitución de la generación que la antecede. No obstante, para enmarcar conceptualmente la sucesión en el ámbito familiar es oportuno diferenciar tres ámbitos sucesorios diferentes:

- La sucesión en la parte del patrimonio de la empresa,
- El acuerdo sucesorio en el gobierno corporativo de la empresa,
- Y la conformidad en cuanto a la gestión de la organización.

También es importante lograr la armonización de las relaciones personales familia-empresa. Cada vez que se genera un proceso de sucesión, aumenta el número de personas involucradas en la familia empresaria. Por esta razón, en todo proceso de sucesión es fundamental asignar responsabilidades a los más capaces y en las condiciones del mercado, no ceder ante presiones ni promesas de los familiares, para este fin ante cambios en la propiedad del capital, hay que informar, comunicar y comprometer a los accionistas y al resto de la familia.

Por último, el predecesor debe también prepararse para la época de la jubilación con antelación desarrollando nuevas actividades diferentes al trabajo de gestión en la empresa. ¿Cuáles pueden ser estas actividades? Múltiples, pero todas ellas deben cumplir una doble condición: proporcionar júbilo al predecesor y evitar hacer sombra al sucesor.

Un buen proceso realizado con la sucesión da como resultado que la empresa familiar se fortalezca cada vez más, continúe sólidamente y, a su vez proporcione bienestar a la familia y a las futuras generaciones. Una sucesión exitosa se define como la habilidad de haber creado, desarrollado y entregado a sucesores capaces una organización en la que se refleja y asienta el esfuerzo por hacer realidad valores (laboriosidad, iniciativa, generosidad, ejemplaridad) que modelan y complementan a las personas que forman parte de la empresa. Debemos siempre tener en cuenta que la sucesión debe entenderse desde 3 planos de realidad diferentes pero complementarios: sucesión en la propiedad, en el gobierno y en la gestión.

Para hacer un adecuado análisis de la gestión buscaremos hacer un enfoque en dos elementos críticos: la preparación de los sucesores y la proyección respecto a los cambios en la organización respecto a lo que la estructura de responsabilidades directivas se refiere.

La elección del sucesor en la gestión no va a ser realizada unilateralmente por el fundador. Para un buen resultado es crucial que la persona elegida para hacer el relevo no solo desee hacerlo, sino que también tenga las habilidades necesarias y tenga la formación requerida para ello. Sólo en el caso de que se cumpla lo mencionado se puede considerar otros aspectos deseables tales como experiencia previa en otras organizaciones y el respeto de la organización que va a dirigir posteriormente.

Una vez que entre en funciones es necesario que, de acuerdo a su etapa profesional, se le asignen encargos medibles, específicos y explicables desde un principio, todo esto monitoreado por la evaluación de sus capacidades y la verificación de sus actitudes. Es igualmente importante que el elegido identifique plenamente las fuentes de ventaja competitiva, para lo cual, sin menospreciar las ocupaciones administrativas y de staff para que le dé más fuerza a aprender el manejo de una unidad de negocio, con lo cual estaría desmitificando la errada idea de empezar por el puesto que menor valor añade en la organización. Como es natural, habrá rotación en diversas funciones y responsabilidades, por lo tanto habrá que programar dichas acciones de tal forma que haga posible la

potenciación de su capacidad de integración, el conocimiento profundo de las distintas funciones de la empresa y el conocimiento de las personas que forman parte de la organización.

Obviamente la conducción de una unidad, que es medida por la gestión de una cuenta de resultados y la administración completa de un proceso de negocio y un equipo humano, hará posible el desarrollo de su capacidad emprendedora. Para evitar los riesgos de desestabilización lo prudente en este aspecto implica monitorear los riesgos a la vez que se mantiene la necesaria autonomía. También deberán ser programadas la rotación de las diversas funciones al igual que las responsabilidades.

Cuando el proceso es largo y tiene que responder a una programación y diseño pre elaborados es necesario ir subiendo la intensidad respecto a la dureza y responsabilidades, por tanto, hay que evitar buscar al sucesor en un área fácil que no tiene desafíos creativos constantes. Siendo el caso el de entrenar un prospecto con ese estilo de trabajo, en un momento determinado se utilizará la autoridad para encaminarlo hacia una posición de crecimiento profesional responsable se llega al momento crucial para enseñar a hacer y dejar hacer. Es una tarea que requiere tiempo de calidad y esfuerzo.

La estructura de la organización en la primera generación es menos complicada, en la cual se trabaja con jefes formados de acuerdo al estilo del fundador y con una capacidad de adaptación y evolución en general menor a la que sería deseable. El fundador, con su estilo personal hace el papel de "argamasa" a fin de lograr la integración en la organización, en la que el emprendedor tiene toda la autoridad, pero en que se logra un sistema de integración poco desarrollado y hecho a la medida del fundador. La sucesión en la gestión obliga a preparar la organización en un ámbito más profesional, de tal forma que las diferentes unidades de negocio permiten crear oportunidades, a la par que se forman integradores y emprendedores, pero siempre sin perder de vista el movimiento de las cuentas y la orientación a resultados. Es imperativo que los nombres de los puestos directivos señalen efectivamente lo que su título menciona, no utilizar nombres inapropiados por seguir con la tradición, esto es a

fin de evitar confusiones y duplicidades. Cuando se diseña puestos directivos debe quedar claramente establecida la asignación de responsabilidades, los rangos, la potestad para fijar objetivos la de autonomía que y las técnicas integradoras junto con los sistemas integradores de coordinación. Por otro lado, hay que preparar con suficiente anticipación las actividades de selección y la capacitación de la persona escogida que ejecutará la tarea de dirección pues de es de esperar que haya resistencia. Para manejar esta resistencia será necesaria una efectiva comunicación basada en los objetivos buscados mediante claras reglas de juego poniendo en relieve la ejecución del proceso de cambio y sucesión anteponiendo la máxima transparencia. En la primera etapa, se explicarán los sistemas de evaluación de desempeño acompañados de un sistema de evaluación de acuerdo al mercado. De la misma forma, este primer paso permitirá convencer a los accionistas acerca de salvaguardar sus intereses y aclarar otros interrogantes referentes a incorporaciones de accionistas de nueva naturaleza que pueden haberse incorporado al capital de la compañía.

Lo que se desprende de lo anterior es que el problema de la sucesión no es algo que suceda de manera espontánea, natural, sin escollos, sino que es un problema que requiere de una preparación consciente, requiere de una planificación premeditada y ello no ocurrió en el caso de la “Mesa de Piedra”.

En nuestro país se observa por ejemplo que el problema de la sucesión no ha sido encarada de una manera consciente, planificada en el caso del emporio comercial-confecciones de Gamarra; esto significa que muchos negocios desaparecerán y otros languidecerán porque los negocios no pueden crecer con herederos que lejos de prepararse académicamente para recibir la posta de sus padres, más se dedican a las drogas y a las bebidas en exceso; sin embargo, aquellos pequeños empresarios creativos que si encararon de manera consciente y profesional el problema de la sucesión continúan creciendo como es el caso de la empresa Topi Top de los hermanos Flores de Huancavelica; al respecto, los hijos han sido educados en escuelas y colegios particulares de primer nivel y los estudios superiores se han realizado en buenas universidades del extranjero.

En cierta medida el Sr. Joaquín descuidó la preparación formal, académica, de sus 3 hijos para tomar la posta de su negocio porque ninguno de los 3 decidió ingresar a una universidad para seguir una carrera vinculada al negocio del padre; sin embargo, ninguno de ellos dejó de participar activamente en la gestión diaria del negocio, conocían empíricamente el negocio, su gestión, pero ninguno de ellos heredó la creatividad del padre ni su capacidad de estrategia producto de sus viajes y formación académica superior en el Perú y en el extranjero.

Los hijos también heredaron los valores del padre y bajo la tutela de la madre decidieron continuar juntos con el negocio creado por su padre; es así como Yuri se hizo cargo de la cocina, Carlos de las compras y de los contratos relacionados con la tercerización, y Manuel se hizo cargo de la atención a los clientes y del marketing.

Bajo la conducción de los 3 hijos y de la Sra. Gladys la “Mesa de Piedra” no languideció, siguió manteniendo su clientela e inclusive continuó creciendo, pero a un menor ritmo y con menos naturaleza.

De esta manera el 2005 se compró el tercer terreno localizado 2 kilómetros más hacia el este de los primeros 2 locales, en camino hacia el distrito de Huarochirí; el tercer terreno también de 28000 metros cuadrados solamente cuenta con algunas mesas de piedra y los techos de esteras han sido reemplazados por sombrillas de tipo español fruto de la experiencia de los viajes al exterior que realiza Manuel quien es el encargado del marketing en la “Mesa de Piedra”.

Crecimiento Territorial en Cadena Vía Franquicias

En el siguiente cuadro se muestra el crecimiento de la economía peruana durante el período 1980-2016; se considera que el crecimiento económico del país es un adecuado indicador del poder de compra, de la capacidad de gasto de las familias peruanas en general y de las que son clientes asiduos de la “Mesa de Piedra” en particular.

Nótese que durante los 15 años del período 1980-1994 la economía peruana casi no creció en promedio (1,2% anual) debido a los gobiernos mediocres del Arquitecto Fernando Belaúnde (segundo gobierno) y del Dr. Alan García (primer gobierno) sustentados en un modelo económico de economía cerrada que privilegiaba las ineficientes empresa públicas y en el cual el rol de la inversión directa extranjera no era apreciada, ni tampoco la firma de tratados de libre comercio; de otro lado, entre 1990 y 1994 el gobierno del Ingeniero Alberto Fujimori recién estaba iniciando el cambio del modelo económico que hasta ahora persiste: economía abierta con una política de atracción del capital privado extranjero, de firma de tratados de libre comercio y el privilegio de las fuerzas del mercado en la fijación de los precios.

A pesar del magro crecimiento de la economía peruana del 1,2% como promedio anual del período 1980-1994, el Sr. Joaquín pudo, vía una gestión adecuada de su restaurante, generar utilidades y ahorrar como para comprar el segundo terreno de 28000 metros cuadrados en 1994 y equiparlo con más naturaleza; en cambio los 3 hijos con una economía peruana creciendo a una tasa promedio anual del 5,2% durante el período 1995-2012 de 18 años, solamente pudieron comprar el 2012 un tercer terreno de 28000 metros cuadrados al que equiparon con menos naturaleza; cabe precisar que la gestión directa de la "Mesa de Piedra" de parte de los 3 hijos recién comienza en 1998, pero se considera que la gestión del restaurante en los años 1995-1997 de parte del Sr. Joaquín, previo a su fallecimiento, abona a favor de la gestión de los hijos porque no cabe duda que su presencia le generaba buenas utilidades a la "Mesa de Piedra"; además era un hombre muy austero y hogareño en su vida personal y muy ahorrativo.

Tal como ya se ha mencionado, la "Mesa de Piedra" continuó creciendo después del fallecimiento del Sr. Joaquín, pero pudo crecer mucho más porque la economía peruana creció durante el período 1995-2012 a un ritmo más de 4 veces mayor que la que creció en el período 1980-1994.

Crecimiento económico y crecimiento de la "Mesa de Piedra"

El Sr. Joaquín le comentaba a sus amigos más cercanos, poco antes de su fallecimiento, que él estaba pensando crecer en la forma de una cadena de

restaurantes turístico-ecológicos mediante el mecanismo de las franquicias o con sus propios recursos; entonces ya estaba pensando en vender tecnología y pensaba rodearse de amigos que pudieran ayudarlo porque nunca daba un paso adelante sin antes pensarlo bien, madurar la idea; y justamente una manera de conocer mejor, de entender mejor las ideas que soñaba, era conversarlo con los amigos.

El Sr. Joaquín pensaba abrir una réplica de la “Mesa de Piedra” en los distritos de Pachacámac, Chosica, Lunahuaná, etc.; el notaba que la demanda de su negocio era creciente y tenía una pasión por crecer; sin embargo, falleció y su sueño quedó truncado sin que sus herederos pudieran suplirlo en su total dimensión.

El no crecer bajo el sistema de cadenas hizo que muchos de los trabajadores de la “Mesa de Piedra” se fueran hacia otros restaurantes que estaban imitando el estilo original de la “Mesa de Piedra”; los imitadores con capital nunca faltan y una de sus tácticas es jalarse a los trabajadores con experiencia del restaurante que quieren imitar, en su totalidad o en parte.

De haber implementado los hijos del Sr. Joaquín la estrategia de crecimiento territorial vía una cadena de restaurantes “Mesa de Piedra”, los trabajadores más antiguos hubieran podido ser promovidos a tareas de mayor responsabilidad en los nuevos restaurantes que se iban creando y no se hubieran sido tentados por la competencia imitadora, debilitando así las fortalezas de la “Mesa de Piedra”.

Los hijos del Sr. Joaquín están fallando clamorosamente en la estrategia de crecimiento de la “Mesa de Piedra”; ya no piensan en grande como su padre, sino en cosas pequeñas como el crecer en una misma zona si pensar en expandirse a mayor escala geográfica saliendo del distrito de Cieneguilla; el potencial de la “Mesa de Piedra” tiene para crecer por lo menos a nivel nacional porque creemos que piedras existen en todo el país.

En la gestión del restaurante lo están haciendo medianamente bien porque siguen creciendo, aunque lentamente; fallan en la atención al comensal porque

ninguno de ellos y menos Manuel el encargado del marketing, sale a brindar con los clientes cuando arriban al local; sin embargo, es posible tener un Sr. Joaquín ficticio en cada local si Manuel no puede reemplazar a su padre en esta tarea que requiere mucho de una inteligencia interpersonal fogueada.

II. Problema de investigación

2.1 Aproximación temática

A continuación, se presentan algunos antecedentes acerca del trabajo de investigación que pretendemos iniciar, también hace hincapié en la ética, la visión y la diversidad cultural. Todo esto se aplica completamente en el manejo que imprime el fundador en el inicio del restaurant turístico mesa de piedra al imprimirle el carácter eco turístico que caracteriza al negocio.

Chiavenato (2009), también trata el tema administrativo, agregándole el concepto de la dinámica del éxito en las organizaciones.

La inteligencia interpersonal corresponde a una de las inteligencias del modelo propuesto por Howard Gardner (1983), de la Universidad de Harvard en la teoría de las inteligencias múltiples; a través de la que se nos permite comprender, entender, a los demás; es la inteligencia relacionada con la actuación y propia comprensión acerca de las demás personas, como por ejemplo notar las diferencias entre personas, entender sus estados de ánimo, sus temperamentos, intenciones, etc.; la inteligencia interpersonal es mucho más importante en nuestra vida diaria que la brillantez académica porque es la que determina la elección de la esposa, los amigos y, en gran medida nuestro éxito en el trabajo o en el estudio. La inteligencia interpersonal se basa en el desarrollo de dos grandes tipos de capacidades: la capacidad de manejar las relaciones interpersonales mediante una comunicación efectiva y la empatía (ponerse en la situación del otro para comprenderlo mejor a la otra persona).

Inteligencia Interpersonal

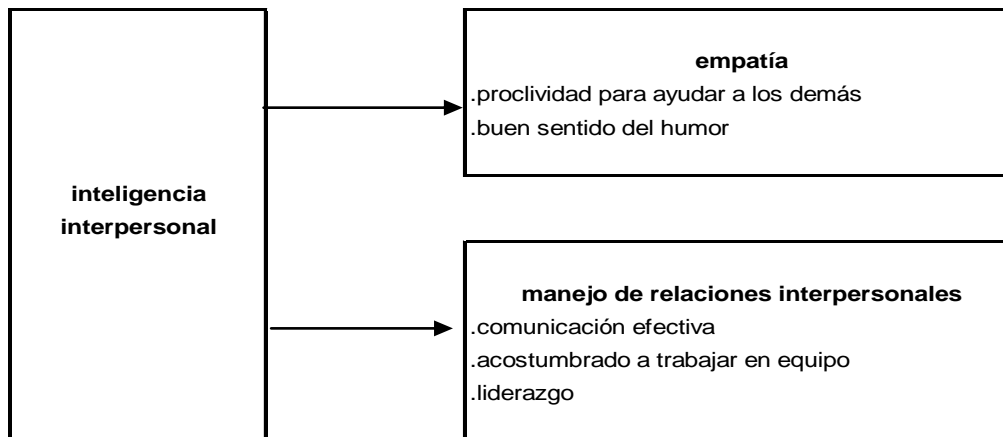


Figura 14. Inteligencia Interpersonal

La inteligencia interpersonal facilita el acto de comprender a los demás y comunicarse positivamente con ellos, teniendo en cuenta sus diferentes, temperamentos, motivaciones, estados de ánimo y habilidades; incluye la capacidad para establecer y mantener relaciones sociales y para asumir diversos roles dentro de grupos ya sea como un miembro más o como líder facilitador. Esta faceta es perceptible en personas con habilidades sociales definidas, resulta sumamente útil en el manejo aplicado por los líderes de grupos sociales o religiosos, docentes, terapeutas, asesores educativos, al igual que en todas aquellas personas que asumen responsabilidades y muestran capacidad para ayudar a otros.

Las personas con una inteligencia interpersonal cultivada y desarrollada son aquellas que poseen la clave de las relaciones humanas, del sentido del humor; son aquellas personas que desde pequeños disfrutaban de la interacción con amigos y compañeros escolares, y en general no tienen dificultades para relacionarse con personas de otras edades diferentes a la suya. Algunos presentan una sensibilidad especial para detectar los sentimientos de los demás, se interesan por los diversos estilos culturales, cuando van a otros países aplican el dicho: "a donde fueres has lo que vieres", toman en cuenta las diferencias socioeconómicas de los grupos humanos. El manejo de esta habilidad es fundamental cuando forman parte de equipos multidisciplinarios o cuando integran

grupos que practican el trabajo en equipo en los cuales no se imponen las ideas, sino que se ponen sobre la mesa todos los puntos de vista sobre los cuales se argumenta alturadamente, el participante con habilidades de inteligencia interpersonal participa con la mente abierta y, si bien quiere hacer prevalecer su punto de vista, también está dispuesto a aceptar otro punto de vista que – aunque diferente – tenga partes rescatables. La mayoría de ellos influyen sobre los otros y son capaces de ver distintos puntos de vista en cuanto a cuestiones sociales o políticas, aprecian valores y opiniones diferentes de las suyas. Suelen tener buen sentido del humor y caer simpáticos a amigos y conocidos, siendo ésta una de las más apreciadas de sus habilidades interpersonales, ya que son sociables por naturaleza. Podemos decir que una vida plenamente feliz depende en gran parte de la inteligencia interpersonal

Kotler y Keller (1992) en su libro de Planificación Estratégica, mencionan la importancia de analizar los factores internos de la empresa, del macro entorno (factores económicos, político-legales, demografía, socio-culturales, competencia; del microambiente (intermediarios, clientes, proveedores) y de los factores internos, que en ese momento estaba conformado por el Sr. Joaquín y señora.

A través del análisis del macro y micro entorno se hace un análisis de la situación del momento y su proyección en el futuro.

Mediante del análisis de los factores internos el Sr. Joaquín, sin saberlo, se basa en lo expuesto por Kourdi (2008) en su libro “Estrategia”.

La aplicación del estilo de liderazgo del Sr. Joaquín se basa en lo expuesto por Syret (2010), el cual en su libro “estrategia de negocio” hace hincapié en la importancia del estilo de conducción de la empresa.

Stalk, Pecaut y Burnett (1999) en su artículo titulado “Eliminar las imposiciones para conseguir un crecimiento notable” han ejecutado un análisis empresarial de las estrategias en la que se determina que “Hoy en día muchas empresas buscan que crecer. Pero ¿cómo y dónde buscar? Al eliminar las imposiciones podemos tener un importante punto de partida para organizar dicha acción. Incluso en las empresas con actividades más desarrolladas, han surgido

eliminadores de imposiciones para conseguir un crecimiento notable, obteniendo mejores cuotas de mercado con respecto a otras empresas de su sector. Algunos ejemplos son Chrysler Corporation, Contadina, CarMax, y Charles Schwab Corporation.

Otro aspecto del ocasional deficiente enfoque empresarial son las imposiciones. Las imposiciones son condiciones que los clientes no tienen más remedio que aceptar. A diferencia de otras opciones que son legítimas y que se hacen a los clientes entre diferentes ofertas de un producto o servicio, en las imposiciones no existe posibilidad de elección. Por ejemplo, al adquirir una tarjeta de crédito, al cliente se le obliga a usarla todos los meses o de lo contrario se le aplica una “membresía”, por otro lado, si la usa mensualmente se le recarga un monto por el envío, aunque el reporte sea remitido por correo electrónico.

Las imposiciones son el - de este modo o de ningún modo - del sector. Normalmente los clientes asumen que el sector tiene la razón y aceptan las imposiciones como su modo de funcionar. Por eso, el estudio de mercados tradicional rara vez descubre las oportunidades de eliminar imposiciones.

Los autores de este artículo plantean una serie de propuestas para encontrar las imposiciones ocultas en cualquier actividad. Una es buscar los comportamientos compensatorios que los clientes adoptan porque, si utilizasen el producto o servicio como lo pretende la empresa, no satisfaría sus necesidades. Otra es prestar atención a las anomalías en los resultados y buscar deseconomías en la cadena de valor del sector. Si los directivos piensan como clientes, afirman los autores, serán capaces de encontrar y aprovechar las imposiciones para lograr un crecimiento más rápido y mayores beneficios.

¿Cuándo una actividad madura de crecimiento lento no es una actividad madura? ¿Cómo es posible surjan empresas de crecimiento rápido de sectores estancados? El segmento de las furgonetas del mercado del automóvil estadounidense estaba muriendo cuando en 1984, Chrysler Corporation introdujo el monovolumen. A lo largo de los 10 años siguientes las ventas de monovolúmenes crecieron 8 veces más rápido que el sector general. (Durante los últimos 15 años, la actividad de bricolaje doméstico en su conjunto ha crecido

apenas un 5% al año, mientras que Home Depot ha conseguido un crecimiento del 20%. La saturación y la demanda plana atormentan al sector aéreo, pero no han impedido que Southwest Airlines Company haya crecido 7 veces más que la media del sector durante la década pasada. (www.knowledgeatwharton.com/es/.../el-exito-de-southwest-airlines-un-secreto-a-vozes)

Lo que tienen en común los altos directivos de Chrysler, Home Depot y Southwest es detectar, buscar, analizar y eliminar las imposiciones que sus sectores están obligando a soportar a sus clientes. Las empresas mencionadas actuó en la creencia de que eliminando esas imposiciones se liberaría una gran cantidad de valor cautivo, con la experiencia se comprobó que esta acción fue suficiente para aumentar las ventas considerablemente al igual que los beneficios”.

Syrett (2010) en su texto titulado “Estrategia de Negocio” lleva a cabo un análisis de las estrategias empresariales en la que señala que “Seis puntos de vista reflejan aquellos de Richard Pascale, un experto en estrategia y cambio en Management de Oxford University. Pascale dice que el enfoque en la ejecución y el rendimiento está menos en el rol del líder como ‘jefe experto’ y ‘jefe descubridor’ y más sobre aquel de ‘jefe facilitador’.

Pero esa tarea no es menos importante. La estrategia necesita ser descrita en el contexto correcto, articulada de forma que las personas la entiendan como auténtica,

Por otra parte, estas tareas no sólo se aplican a los directores ejecutivos que ejecutan cambios desde arriba. Se aplican en todos los niveles.

Infundir enfoque y claridad

La tarea más importante de todo manager que busque ejecutar la estrategia exitosamente es infundir el enfoque y la claridad correctos. La utilización de la técnica de liderazgo de la misión de Simon (2011) es un buen ejemplo. Él sabe de lo que habla. Descubrió los principios del análisis y del liderazgo de la misión durante los primeros años en la marina de los Estados Unidos y los ha utilizado en 4 organizaciones diferentes para ayudarlas a lograr sus metas estratégicas.

Kourdi (2008) en su texto titulado “Estrategia” lleva a cabo un análisis de las estrategias empresariales en la que menciona que “Entender a los clientes, los cambios en el mercado y la tecnología conduce a decisiones enfocadas en el cliente, y éstas a su vez, proporcionan la ruta más segura hacia la rentabilidad. Sin embargo, para hacer realidad estos beneficios se necesita comprender con mucha claridad hacia donde se dirige un mercado y de qué manera se pueden explotar las oportunidades. Es fácil ignorar la toma de decisiones enfocadas en el cliente por considerarla una obviedad, cuando en realidad suele ser difícil incorporar con precisión a las decisiones las cuestiones relacionadas con los clientes. Entre las técnicas que ayudan a los directivos a lograr esto se cuentan los siguientes:

- Percepción del mercado,
- Segmentación del mercado,
- Extracción de datos (data mining),
- Uso de Internet para la toma de decisiones,
- Desarrollo de productos.

La tecnología tiene un valor inmenso para vincularse con los clientes, desarrollar su lealtad hacia productos y marcas y mejorar su conocimiento respecto de productos y servicios. Puede también aumentar la comprensión de los cambios que se producen en el mercado, es decir, la percepción del mismo. Hoy en día, la clave de la competitividad consiste en saber qué quiere cada cliente, en lugar de las amplias generalizaciones sobre los distintos segmentos del mercado (a menudo arbitrarios) que se hacían hace pocos años. Los sistemas de Internet y bases de datos de clientes pueden resultar útiles, si se los diseña y usa con inteligencia.

El análisis de los datos de los clientes a partir de programas de fidelización y de promociones especiales puede llevar a decisiones informadas que beneficien tanto a la empresa como al cliente. Los programas de fidelización, como los que llevaron a cabo cadenas de supermercados, como Tesco, en el reino Unido, y

Migros, en Suiza, o los programas para viajeros frecuentes de las aerolíneas generan datos de compras a nivel individual.

Estos datos pueden brindar una ayuda valiosísima para determinar la estrategia más efectiva y mejorar la eficacia de la misma, por ejemplo, destacando qué clientes aportan la mayor proporción de las ganancias.

Los datos a nivel individual resultan muy valiosos cuando se lanza un nuevo producto. Las cifras totales de ventas revelan si éste es un éxito en el momento, pero para conocer sus perspectivas a largo plazo se necesita un análisis de la tasa de pruebas (el porcentaje de clientes que compraron el producto una sola vez) y de la tasa de fidelización (el porcentaje de clientes que lo compraron al menos una segunda vez). Las cifras estimativas de pruebas y fidelización a menudo se emplean para decidir si se lanza un producto o no. Esta clase de datos adquiere particular importancia en entornos minoristas, donde resulta más fácil de obtener por medio de los lectores de códigos de barras.

Duggan (2009) en su libro titulado “Intuición Estratégica” menciona que “La intuición estratégica es un buen negocio. Es científica, pero ¿es creativa? Combinar ejemplos pasados parecería ser simplemente algo mecánico. La memoria inteligente como un depósito de elementos que salen de sus estantes para encajar unos con otros- eso suena como Sears despachando un pedido. ¿Dónde está la creatividad en eso?”

La palabra ‘crear’ tiene 2 significados: traer algo a la existencia y producir algo por destreza imaginativa. La noción de Schumpeter (1942) de destrucción creativa encaja en el primero: los empresarios crean. La creación clave de la intuición estratégica es la estrategia misma. Los estrategas traen eso a la existencia. Es un acto creativo conforme al primer significado. El segundo corresponde a los artistas creativos. Hasta ahora ninguno de nuestros estrategas ha sido muy artístico. La destrucción creativa describe el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en el que los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio. Para Schumpeter, las innovaciones de los emprendedores son la fuerza que hay detrás de un

crecimiento económico sostenido a largo plazo, pese a que puedan destruir en el camino el valor de compañías bien establecidas.

Michael Porter (1980), en su libro estrategias competitivas, nos muestra que existen 3 tipos de estrategias: Liderazgo en costo, en la cual se busca economías de escala o se disminuyen los precios hasta liquidar a los competidores mas pequeños. En vista que el restaurante mesa de piedra era pequeño y contaba con poco capital, para la situación dicha estrategia era impracticable.

La segunda estrategia de Porter es la de diferenciación, la cual consiste en atacar a los competidores detectando los aspectos que no han tomado en cuenta tales como: Ubicación, enfoque y ambientación eco turística, contacto con la naturaleza, comidas andinas preparadas con ingredientes naturales, decoración y ambiente campestre preparados con materiales extraídos en la zona y basados en estilos andinos.

La tercera estrategia de Porter es la de enfoque, esta consiste en buscar un pequeño segmento de mercado que no ha desarrollado por completo, ofrece bajas facturaciones y no está atendido conveniente. El fundador desechó esta opción pues ya lo había palpado cuando tenía el kiosco y se dio cuenta de que con una adecuada estrategia de diferenciación podía enfrentarse a los negocios ya establecidos pues mostraban muchos flancos débiles en sus planteamientos de operación.

Factores Claves de Éxito en la Gestión del Restaurante Turístico-Ecológico “Mesa de Piedra”

En la administración, en la gestión de los negocios existe el concepto de los factores claves de éxito (FCE). Al respecto, los japoneses sostienen que para convertirse en el líder en un determinado negocio, primero es necesario desagregar el negocio en mención en todas sus actividades y luego determinar, descubrir cuáles serían las actividades cruciales, las actividades más importantes del negocio. A estas actividades determinantes se les denominó FCE. Finalmente, se sostiene que para ser la empresa líder en cualquier negocio sólo es necesario

ser la mejor en los FCE y no en todas las actividades del negocio; de esta manera se optimiza el uso de los recursos que siempre son escasos en todo los negocios; así a los mejores recursos de la empresa (capital, personal, gerencia, tecnología, etc.) se le asigna la tarea de ser los mejores en las actividades que son FCE en un determinado negocio.

Cuando una empresa no determina a priori sus FCE se corre el riesgo de que los mejores recursos de la empresa (maquinarias, equipos, personal calificado, capital de trabajo, recursos publicitarios, etc.) sean mal asignados. Así, a los mejores cuadros gerenciales se les podría asignar una tarea rutinaria, mientras que a los menos calificados se les asignaría una tarea estratégica.

En el negocio de restaurante turístico-ecológico para atender a familias de ingresos medios a altos, así como a turistas nacionales y extranjeros, los factores claves del éxito (FCE) son:

Un ambiente de naturaleza en todos los rincones del local, logrado mediante una inversión mínima, así como una vista saludable en los platos de comidas; esto significaba una preparación de los platos sin mayor uso de aceites transgénicos (pachamancas, platos a la brasa con carbón de leña, platos a la parrilla, etc.); asimismo, los ajíes y las salsas son totalmente frescos, preparados al momento;

Una playa de estacionamiento amplia y segura que le permita a los clientes estacionar sus vehículos sin contratiempos; es segura porque está cercada con muros de piedra y con la presencia de un vigilante;

La calidad y rapidez del servicio, es decir la amabilidad y el esmero con que se atiende al cliente desde el momento que ingresa al local de "Mesa de Piedra" hasta que se retira; nunca se hace esperar a los clientes; los mozos, hombres y mujeres, vestidos a la usanza serrana están capacitados para hacer de la estancia de los comensales la mejor posible; muchas veces el mismo Sr. Joaquín atendía a sus comensales invitándoles una pequeña copa de licor como entrada; cabe agregar que los servicios higiénicos de este restaurante se muestran impecables;

La calidad y presentación de la comida servida, es decir que los alimentos frescos y procesados utilizados en la preparación de los diferentes platos tienen que ser de primera calidad y por supuesto la sazón mejor aún; al respecto, el plato estrella de la “Mesa de Piedra” era la pachamanca.

Así como el Sr. Joaquín tenía una vocación por la enseñanza de los niños, a él también le gustaba la cocina, la gastronomía; cabe precisar que el Sr. Joaquín era un gran cocinero pero especialmente un excelente preparador de pachamanca y con la experiencia adquirida en los restaurantes turístico-campestres de la ciudad de Chosica durante su época de estudiante universitario, lo cual le permitió controlar, ser el mejor, en uno de los FCE de su negocio : preparación de pachamanca con diferentes tipos de carnes (cordero, vacuno, cabritos, cerdo, pollos, etc.) y sabores. Algunas personas desarrollan esta fortaleza orientada a la cocina, esta ventaja natural heredada de los padres, pero lo utilizan solamente en la cocina del hogar; sin embargo, sólo algunos como el Sr. Joaquín vuelcan esta fortaleza (ventaja natural y competitiva al mismo tiempo) hacia un negocio creativo como es la cocina de un restaurante turístico-ecológico.

No cabe duda de que otro factor clave de éxito en el que el restaurante del Sr. Joaquín era superior al resto de restaurantes en el distrito de Cieneguilla era su estilo de respeto total a la naturaleza y su originalidad en la construcción de su local sin cemento ni fierros con una inversión mínima.

Una tercera ventaja era la presencia del mismo Sr. Joaquín en la atención a sus clientes invitándoles una pequeña copa de licor como entrada; no invitaba cualquier licor, sino uno preparado especialmente para la “Mesa de Piedra” con un sabor a café muy especial.

Con estas 3 claras ventajas en los FCE correspondiente a su negocio, le bastó para convertirse en el restaurante más concurrido de Cieneguilla.

"Mesa de Piedra" y factores clave de Éxito.

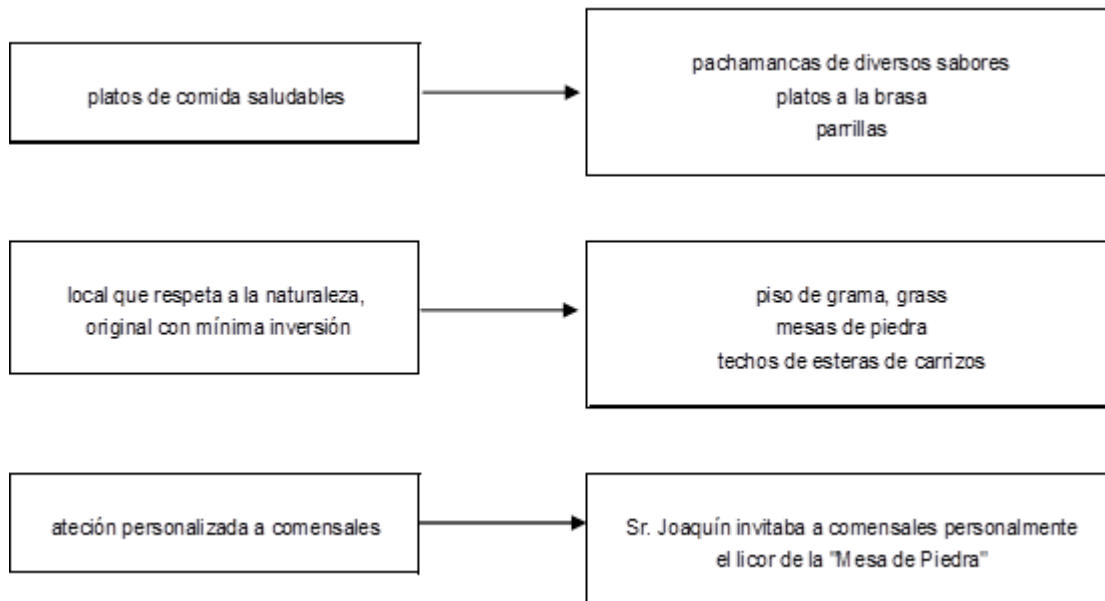


Figura 15. "Mesa de Piedra" y factores clave de Éxito.

Marketing de Servicios y Marketing de Experiencias

El marketing de servicios ha sido elevado en nivel por un trabajo reciente sobre experiencias de marketing realizado por Joe Pine y James Gilmore quienes creen que las compañías tienen que desarrollar una habilidad en el diseño de experiencias de marketing; otros le denominan a este nuevo enfoque de marketing como marketing de experiencias.

Al respecto, la idea procede de varias fuentes; así, los grandes restaurantes son famosos tanto por la experiencia que vive el cliente al ingresar al restaurante como por su servicio y la sazón de su comida o bebidas calientes y frías; los restaurantes como Planet Hollywood y, Hard Rock Café se crearon para ofrecer una experiencia especial a sus clientes, lo mismo que la cadena Starbucks que cobra US\$ 3 por una taza de café no solamente por su excelente aroma y sabor, sino por paladearlo en un entorno especial de tranquilidad con música clásica de fondo, asimismo, en la ciudad de Santiago de Chile, en el centro mismo de la ciudad existe una cafetería atendida por hermosas mujeres en bikini en un ambiente de seriedad y tranquilidad.

De otro lado, los hoteles en la ciudad de Las Vegas, ansiosos por diferenciarse, replican a la antigua Roma siendo los clientes atendidos por mozos vestidos a la usanza de los oficiales romanos o por hermosas mujeres ataviadas con los vestidos largos y transparentes de seda de dicha época; o también replican a Venecia la ciudad flotante de Italia, o a Nueva York con su 5ª Avenida y su Central Park.

Pero el maestro de las experiencias, de todos los hombres de empresas que se aventuran en crearles experiencias especiales, inéditas, a sus clientes fue Walt Disney, que creó simulaciones del oeste estadounidense violento, de los castillos de hadas y monstruos de la Edad Media, de barcos piratas de la época del mercantilismo europeo, y otros en sus parques de diversiones (Disneylandia en California y Mundo Mágico en Florida por ejemplo).

Es por lo anterior que al ingresar a Niketown para comprar unas zapatillas de baloncesto nos encontramos con una foto enorme de Michael Jordan, para luego ingresar a una cancha de baloncesto para comprobar si las zapatillas Nike nos ayudan a meter más canastas; es por ello también que cuando se entra a REI, una tienda de equipamiento para montañismo, y probamos un equipo de escalamiento, lo hacemos en un muro que la empresa ha construido especialmente para ello, o nos probamos un impermeable poniéndonos debajo de una catarata artificial; por otra parte, cuando se ingresa a Bass Pro para comprar equipos y materiales para la pesca deportiva, muy popular en los Estados Unidos entre las personas de mediana edad especialmente, éstos se prueban en una laguna llena de peces que la empresa ha habilitado especialmente para ello.

Todas las empresas ofrecen servicios, pero pocas ofrecen servicios de calidad y menos empresas aún ofrecen una experiencia memorable para sus clientes; es en esta línea de acción que el Sr. Joaquín planificó la creación de su restaurante turístico-ecológico "Mesa de Piedra": el proporcionar experiencias inéditas y memorables a sus clientes; su manejo del marketing era totalmente intuitivo porque nunca lo había estudiado formalmente.

Del marketing de servicios al marketing de Experiencia

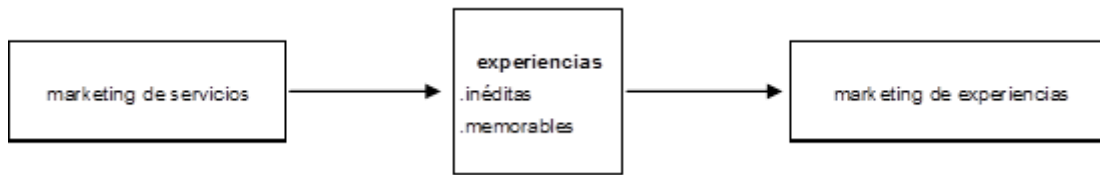


Figura 16. Del marketing de servicios al marketing de Experiencia.

Referente a si se tomaron medidas para planificar, evaluar, seleccionar, preparar al sucesor verificando previamente las competencias para asumir el puesto, infortunadamente no se realizó el trabajo pues la muerte sorprendió al fundador prematuramente a la edad de 52 años.

Durante los primeros años de vida de la empresa familiar, el fundador-emprendedor, se preocupa principalmente en garantizar la supervivencia de la compañía y su crecimiento. Es una etapa en la que la mayoría de las empresas se devuelven generalmente en un solo negocio y en el que el esfuerzo primordial está orientado a fortalecer el capital de la compañía, esta es la orientación del fundador propietario y proviene de la inversión inicial y de los fondos generados por la propia actividad empresarial. En esta fase, la liquidez se obtiene vía retribución y el conflicto financiero lo cual gira en torno a decidir sobre la asignación de fondos principalmente para reinversión o su uso para fines personales.

En esta primera etapa la propiedad es unipersonal, las relaciones familiares se limitaron a las del fundador con su cónyuge, el sistema de dirección se basó en un liderazgo fuerte ejercido por el Sr. Joaquín en el cual el tipo de organización respondió al emprendedor, el cual intervino directamente con todas las áreas y personas de la organización.

Apertura del Segundo Local de “Mesa de Piedra” y más Ecología, más Naturaleza

En sus primeros años de operación el restaurante turístico “Mesa de Piedra” sólo contaba con un local relativamente pequeño (3000 metros

cuadrados) comparado con los demás restaurantes turísticos de la zona (de por lo menos 10000 metros cuadrados); por lo tanto, el espacio para el estacionamiento de los vehículos no era lo suficientemente amplio y se estaba convirtiendo en un cuello de botella para el futuro crecimiento del restaurante; es por ello que lejos de invertir lo que ya había logrado ahorrar durante los primeros 14 años de operación de su negocio (1980-1994) en crecer verticalmente mediante la construcción de un hostel para sus clientes, el Sr. Joaquín decidió invertir sus primeros ahorros en ampliar horizontalmente su negocio adquiriendo un terreno eriazo; este nuevo terreno de 280000 metros cuadrados, casi 10 veces más amplio que el primero, se ubica frente al primer local y colinda con el río Lurín; la carretera afirmada ciudad de Lima-Cieneguilla-distrito de Huarochirí separa a ambos locales.

En 1994 el Sr. Joaquín contaba con 49 años y sus hijos Yuri, Carlos y Manuel contaban con 22, 21 y 19 años respectivamente; los hijos estaban creciendo inmersos en los avatares del negocio de su padre y ya lo conocían bastante bien; los 3 estudiaron la primaria y secundaria en escuelas y colegios del distrito de Cieneguilla; tal vez un grave error del Sr. Joaquín fue el no preparar conscientemente a sus hijos para la sucesión en su negocio; es por ello que no le preocupaba la formación superior de sus 3 hijos enfocada hacia tal sucesión que ocurriría el día que el se jubilara; tal vez su dinamismo y la total dedicación de su tiempo a la conducción del negocio le impidió pensar en la jubilación o tal vez la ausencia de una asesoría especializada sobre el tema de la sucesión que no pudo ser cubierta, reemplazada por su demostrada creatividad.

Para entonces el restaurante turístico-ecológico “Mesa de Piedra” ya contaba con la siguiente declaración de su misión: Su misión es ser líder en el mercado de comidas andinas del Perú. “Mesa de Piedra” brinda productos y servicios de calidad, promueve el turismo interno y externo, con una infraestructura rústica y original, que permite preservar la ecología y el folklore peruano.

Apertura del Segundo Local de “Mesa de Piedra” y más Ecología, más Naturaleza

En sus primeros años de operación el restaurante turístico “Mesa de Piedra” sólo contaba con un local relativamente pequeño (3000 metros cuadrados) comparado con los demás restaurantes turísticos de la zona (de por lo menos 10000 metros cuadrados); por lo tanto, el espacio para el estacionamiento de los vehículos no era lo suficientemente amplio y se estaba convirtiendo en un cuello de botella para el futuro crecimiento del restaurante; es por ello que lejos de invertir lo que ya había logrado ahorrar durante los primeros 14 años de operación de su negocio (1980-1994) en crecer verticalmente mediante la construcción de un hostel para sus clientes, el Sr. Joaquín decidió invertir sus primeros ahorros en ampliar horizontalmente su negocio adquiriendo un terreno eriazo; este nuevo terreno de 280000 metros cuadrados, casi 10 veces más amplio que el primero, se ubica frente al primer local y colinda con el río Lurín; la carretera afirmada ciudad de Lima-Cieneguilla-distrito de Hurochirí separa a ambos locales.

En 1994 el Sr. Joaquín contaba con 49 años y sus hijos Yuri, Carlos y Manuel contaban con 22, 21 y 19 años respectivamente; los hijos estaban creciendo inmersos en los avatares del negocio de su padre y ya lo conocían bastante bien; los 3 estudiaron la primaria y secundaria en escuelas y colegios del distrito de Cieneguilla; tal vez un grave error del Sr. Joaquín fue el no preparar conscientemente a sus hijos para la sucesión en su negocio; es por ello que no le preocupaba la formación superior de sus 3 hijos enfocada hacia tal sucesión que ocurriría el día que él se jubilará; tal vez su dinamismo y la total dedicación de su tiempo a la conducción del negocio le impidió pensar en la jubilación o tal vez la fue ausencia de una asesoría especializada sobre el tema de la sucesión que no pudo ser cubierta, reemplazada por su demostrada creatividad.

Para entonces el restaurante turístico-ecológico “Mesa de Piedra” ya contaba con la siguiente declaración de su misión: Su misión es ser líder en el mercado de comidas andinas del Perú. “Mesa de Piedra” brinda productos y servicios de calidad, promueve el turismo interno y externo, con una

infraestructura rústica y original, que permite preservar la ecología y el folklore peruano.

Con la inversión en la adquisición del nuevo terreno, el restaurante turístico-ecológico “Mesa de Piedra” resolvía un problema que se había convertido en clave para su negocio : el de falta de espacio-cochera para los vehículos de su creciente clientela; sin embargo, al mismo tiempo dicha inversión le permitía no solamente ampliar su negocio (estrategia de crecimiento vía la penetración de mercado), sino también mejorar la calidad de su servicio ecológico; esto fue así porque en su segundo terreno amplió su cochera y hábilmente trazó una acequia o mejor dicho construyó un riachuelo captando aguas cristalinas del río Lurín para que recorra por gran parte de su nuevo terreno, con pequeños puentes para cruzarlo, lo cual le dio un aire más ecológico a todo su negocio. De esta manera los comensales de la “Mesa de Piedra” instalados en el segundo local podían escuchar y apreciar, mientras consumían sus platos, el sonido apacible del recorrido de las aguas cristalinas del río Lurín por el riachuelo que estaba justo debajo o al costado de sus mesas de piedras.

Adicionalmente, los clientes del segundo local podían recorrer la vera del río Lurín y refrescarse de diversas maneras con sus aguas límpidas; no cabe duda que las enormes mesas de piedra así como el riachuelo que pasa por debajo o por los costados de dichas mesas generan una experiencia inolvidable para los clientes que lo comentan con sus parientes y amigos.

Cabe agregar que el desistir en la construcción del hostel fue un gran acierto del Sr. Joaquín porque oportunamente se dio cuenta de que la mayor parte de su clientela eran familias completas, muchas veces hasta incluyendo a los abuelos, y no parejas de enamorados o parejas de recién casados en busca de aventuras amorosas; además, por aquellos años ya se iniciaba en Lima el boom de la construcción de hostales lo cual le habría significado una competencia casi insuperable.

El seguimiento, el estudio permanente de su segmento de mercado le permitió al Sr. Joaquín darse cuenta a tiempo del grave error que significaba orientarse hacia un mercado nuevo donde no tenía ventajas comparativas ni

competitivas (hotelería); para entonces él ya conocía que su segmento de mercado, que su clientela, que su mercado objetivo estaba constituida por familias completas y no por parejas de jóvenes enamorados, ni de grupos de varones con deseos de embriagarse. Justamente para evitar la presencia de varones dispuestos a "juerguarse" su restaurante vende cerveza y los licores a un precio bastante superior al de la competencia tal como se verá más adelante.

Estrategia de Crecimiento: Penetración de Mercado y Desarrollo de Producto mediante la Tercerización

Con la adquisición del nuevo terreno en 1994 de 28000 metros cuadrados, con una capacidad de atención de 500 personas a la vera del río Lurín, el espacio original de la "Mesa de Piedra" más que se decuplicó, pasando desde los 3000 metros cuadrados con una capacidad de atención para 250 personas, hasta los 31000 metros cuadrados con una capacidad total de atención de 750 personas.

Esta ampliación territorial de la "Mesa de Piedra" (estrategia de penetración de mercado) le permitió en primer lugar ampliar el número de mesas de piedra, y enseguida construir de manera rústica un coso para la presentación de corridas de toro y peleas de gallo combinado con la presentación de grupos de cantantes y danzas folklóricas. Esta inversión, tanto en la ampliación del número de mesas de piedra como en la construcción del coso taurino la realizó con su propio capital porque la inversión era mínima por las razones que ya se han mencionado anteriormente; además la afición por las corridas de toros es bastante arraigada en la ciudad de Lima.

Sin embargo, cuando decidió continuar ampliando su negocio en la prestación de nuevos servicios recreativos como el de paseo en caballo y en carrozas él no utilizó su capital propio sino que subcontrató, tercerizó esta nueva ampliación de su negocio, justamente porque no contaba con alguna ventaja comparativa o competitiva a su favor; además la tercerización le permitía seleccionar a los mejores pequeños empresarios que podían ofertar este servicio y mantener así la excelencia en el servicio total de su restaurante.

La compra de un nuevo terreno y la ampliación del número de mesas de su negocio original significa que creció bajo la modalidad de penetración de mercado es decir ofreciendo el mismo producto a una creciente clientela de ingresos

medios a alto, así como a los turistas nacionales y extranjeros, es decir a su clientela original; la presentación de corridas de toro y peleas de gallo significó un crecimiento principalmente por desarrollo de producto, es decir que se creó un producto nuevo para ser vendido a su clientela ya constituida, aun cuando también se desarrolló en cierta medida un mercado nuevo por cuanto existen familias que solamente vienen a los eventos realizados en el coso; el servicio recreativo de paseo en caballos y en carrozas también es un caso de crecimiento empresarial por desarrollo de producto para aprovechar mejor su mercado ya constituido, ofreciéndole a su clientela ya fidelizada nuevos servicios (mayores ventas para la “Mesa de Piedra”) tal como se indica en el siguiente esquema.

Como toda persona creativa, el Sr. Joaquín fue un hombre curioso, siempre atento a todo requerimiento de sus clientes, siempre amable con ellos. El no sólo administraba todo el negocio, sino que también directamente atendía a sus clientes con una sonrisa permanente en sus labios, y de esa manera recogía sus inquietudes; fue así como se dio cuenta que era necesario ampliar su negocio en platos para los niños y jóvenes de las familias que ya eran sus clientes. Muchas veces estos niños y jóvenes no deseaban la pachamanca que tanto les gusta a sus padres, ni tampoco la trucha ni los camarones ni los cuyes a la plancha, o las carnes rojas de vacuno, cerdo o carnero a la parrilla, ni el seco de cabrito con frijoles, etc.; ellos preferían pollo a la brasa con papas fritas y así fue como el Sr. Joaquín decidió subcontratar este nuevo servicio. También ellos deseaban platos dulces como picarones, mazamorra morada, arroz con leche, crema volteada, etc. y el Sr. Joaquín también subcontrató este otro servicio; por otra parte, sus mismos clientes adultos deseaban anticuchos, pancitas, choncholíes, etc. y él siempre atento con sus clientes también subcontrató este servicio.

Es necesario destacar que siempre es importante realizar cambios innovadores en el menú de un restaurante; no necesariamente de todo el menú en general sino de lo que la opinión del cliente considere que hay que añadir en cuanto a nuevos platos, postres o caso bebidas nuevas que llamen la atención del cliente asiduo o de la nueva clientela para que prefieran venir a nuestro restaurante en lugar de ir al de al de la competencia; este fue el caso de McDonald's con sus desayunos lanzados con éxito, el Egg Mc Muffin.

Permanentemente, siempre, hay que crear productos viables. Para ello es necesario hacer encuestas entre la clientela; diseñar, planificar y señalar los objetivos claramente y, posteriormente llevar a cabo una adecuada capacitación para los empleados en el momento de lanzar el producto, y el administrador debe hacer gala de un buen estilo para planificar y acompañar el cambio con un adecuado liderazgo; al respecto, los 3 productos lanzados que se acaban de mencionar fue el resultado de varios focus group llevados a cabo por el Sr. Joaquín en 1995; como se ve, ya en 1995 el Sr. Joaquín no confiaba solamente en su intuición, en su creatividad, sino que ya conocía del marketing como buen conversador y lector que era; así, cualquier sugerencia de sus amigos más cercanos acerca de la gestión de su restaurante lo tomaba en cuenta para verificarlo primero y posteriormente aplicarlo si era posible..

La estrategia de crecimiento empresarial de la “Mesa de Piedra” vía la provisión de los 3 nuevos servicios de comida y postres que se acaban de mencionar corresponden a esta necesidad de innovación permanente; asimismo, corresponden a la modalidad de desarrollo de producto que intenta aprovechar al máximo su mercado objetivo ya constituido o asegurado por el negocio original de las comidas lideradas por las pachamancas.

La creación de los negocios de pollos a la brasa, preparación de anticuchos y otros platos preparados similares, preparación de picarones y otros platos dulces, se sustentan en una tecnología similar al de la preparación de las pachamancas y otros platos preparados del negocio original; asimismo, la creación del negocio de paseo en caballo y en carrozas se sustenta en una tecnología diferente al de la preparación de pachamancas y otros platos del negocio matriz; sin embargo, como estos 4 negocios nuevos se ofertan al mismo mercado objetivo, a los mismos clientes-familia del negocio original, se podría sostener también que este estilo de crecimiento empresarial corresponde al de integración horizontal si es que directamente el Sr. Joaquín a través de su negocio matriz controlara y pusiera en operación estos otros 4 negocios; sin embargo, al Sr. Joaquín nunca se le ocurrió crecer controlando directamente todos los negocios derivados de su negocio original; es por ello que muy

hábilmente él subcontrató los 4 negocios bajo el principio de las alianzas estratégicas.

El Sr. Joaquín prefirió el modelo de crecimiento mediante el desarrollo de productos acompañado de la tercerización, porque él era consciente de sus limitaciones en otros campos alejados de la preparación de pachamancas y porque él quería que su restaurante siempre fuera el mejor, en todos sus servicios; así, se dio cuenta de que mediante la subcontratación podía elegir a los mejores pequeños empresarios en la prestación de los nuevos platos o nuevos servicios que su clientela ya fidelizada deseara.

Superando las Debilidades de Origen, Sinergia y Crecimiento, Control del Negocio

A partir de 1994 con la compra del segundo terreno, el restaurante turístico “Mesa de Piedra” ha mejorado los aspectos recreativos del negocio, adaptando un espacio de su nuevo terreno para canchas de fútbol y de voleybol, construyendo una piscina con duchas así como un mayor número de baños, etc.; estas obras se han realizado siempre manteniendo su estilo rústico, campestre; la piscina siempre ha sido un gran atractivo para los niños, pero por su costo elevado el Sr. Joaquín había relegado su construcción; privilegió la construcción del coso taurino porque la inversión era mínima y porque ello le significaba ingresos adicionales; también ha construido nuevos puentes colgantes entre sus árboles; ha instalado juegos de sapo, de fulbito de mano y un salón de bailes para grupos de personas provincianas adultas residentes en la ciudad de Lima que tradicionalmente celebran sus fiestas patronales al estilo de sus tierra natal; la presencia de niños en estos grupos es mínima.

En el Perú se celebran cerca de 3000 fiestas populares al año, la mayor parte de ellos tienen connotaciones religiosas, se desarrollan en torno de un santo patrón y se inscribe dentro del calendario cristiano adoptado en la época colonial, derivándose de las creencias pagano religiosas de una región en particular; asimismo, en el día de la celebración, los migrantes andinos a la ciudad de Lima repartidos en alrededor de 4 mil clubes organizan réplicas urbanas de las diversas fiestas que se realizan en sus respectivos lugares de origen.

Algunas de estas fiestas popular-religiosas son las que se recrean en la “Mesa de Piedra” con la finalidad de mostrar nuestros orígenes y deleitarnos al contemplar las vistosas vestimentas autóctonas todo bien organizado y acompañado de vistosas coreografías al compás de la pintoresca música andina.

Por otra parte, el restaurante turístico-ecológico “Mesa de Piedra”, por su ubicación, por su opción tecnológica original de ser un restaurante ecológico, pudo disminuir las debilidades que tuvo en un inicio frente a la competencia (el no contar con una piscina o con una cancha de fútbol al inicio por ejemplo); es por ello que en el segundo local mucho más amplio que el primero se construyó una piscina de estilo rústico y también con muchas piedras en su diseño; sin embargo la competencia no puede hacer lo mismo (ser más ecológica, incorporar más naturaleza a sus restaurantes), porque su opción tecnológica original lo condujo a estar ubicado en un lugar céntrico lejos del peligro del desborde del río Lurín y a talar árboles y a arrasar con las gramas verdes que impedían las construcciones con material noble del restaurante moderno tradicional. Así, la competencia no puede ofrecerle a su clientela el disfrute de pasear por la vera del río Lurín o un remojón de los pies en dicho río, ni la sombra de los árboles, ni los puentes colgantes entre árboles, aunque sí puede ofrecerles puentes colgantes con parantes de cemento y fierro que no es lo que desean los clientes que buscan alejarse de la ciudad de Lima durante sus días de descanso.

La ampliación del negocio a través de la construcción del salón de bailes constituye un estilo de crecimiento empresarial por diversificación porque se refiere al desarrollo tanto de un producto nuevo como de un mercado nuevo; con relación al nuevo mercado es necesario precisar que estos grupos de provincianos residentes en Lima que celebran sus fiestas patronales generalmente comienzan sus danzas, bailes, brindis, etc. por las tardes cuando ya se está culminando la atención a las familias-clientes y continúa hasta la madrugada del siguiente día. Se precisa este asunto del horario de atención porque a pesar de que el servicio a ambos tipos de clientes se realiza en ambientes separados, siempre existe una cierta interacción, comunicación entre ambos que genera cierto malestar; entonces, la separación tanto en los ambientes como en el horario de atención minimiza esta interacción que es muy

importante por cuanto el mayor consumo en el salón de bailes es de cerveza y de licores que tienen márgenes de ganancia más elevados que el de los platos por su mayor rotación y mayor ganancia vía precios.

Al crecimiento empresarial por penetración de mercado como por desarrollo de producto se le conoce como crecimiento por expansión que implica un menor riesgo de la inversión y mayor sinergia que un crecimiento empresarial por diversificación; esta mayor sinergia del crecimiento por expansión se debe a:

La sinergia de ventas que ocurre cuando la empresa amplía su local (crecimiento por penetración de mercado) y cuando ofrece nuevos platos como el pollo a la brasa, los picarones, etc. (crecimiento por desarrollo de producto);

La sinergia operativa debido a una mayor utilización de las facilidades (infraestructura física del restaurante turístico “Mesa de Piedra”) y del personal de la empresa involucrados en las tareas de carácter general (limpieza y cuidado de jardines, recepcionista, seguridad);

La sinergia administrativa porque se utilizaría a los mismos profesionales de contabilidad y de finanzas para asumir las tareas adicionales derivadas del crecimiento por expansión del restaurante turístico-ecológico “Mesa de Piedra”.

Lo anterior significa que la rentabilidad en el negocio del salón de bailes es lo suficientemente superior que en el negocio de comidas como para compensar un mayor riesgo (producto nuevo y mercado nuevo) así como su inherente menor sinergia porque no es lo mismo atender a grupos de familias con niños que esencialmente consumen diversos platos de comidas que a grupos de adultos con una gran disposición hacia el canto y los bailes grupales y hacia el consumo de bebidas alcohólicas.

El negocio del salón de bailes corresponde a un caso de crecimiento empresarial por diversificación en conglomerado porque se trata de un producto nuevo con tecnología de producción diferente al del negocio original (preparación de comidas) para atender a un mercado nuevo; cabe agregar que la diversificación en conglomerado prácticamente no tiene ninguna sinergia con el negocio matriz (preparación de comidas); por lo tanto, la empresa conglomerada

(negocio de comidas + negocio del salón de bailes) casi nunca tendría ventajas competitivas operativas o de operación, es decir que sus costos operativos no disminuirían sustancialmente al funcionar en conjunto estos dos negocios; sin embargo, si existiría cierta sinergia en el área financiera, de contabilidad y de la gerencia general.

Factores Claves de Éxito y Estilos de Crecimiento en la “Mesa de Piedra”

Con relación a la compra de sus insumos, el Sr. Joaquín siempre consideró que su principal preocupación en su negocio era la atención a sus clientes y la calidad de sus platos; él nunca pensó que su principal preocupación fuera ir de compras a La Parada o al Mercado de Productores de Santa Anita para proveerse de alimentos frescos o procesados; es por ello que subcontrató la compra de papas frescas para utilizarlas en la preparación de sus pachamancas; a él nunca se le ocurrió ir a comprar papas a La Parada para luego clasificarlas y lavarlas en su negocio de la zona de Huaycán en el distrito de Cieneguilla; él prefirió subcontratar esta compra a un intermediario que se dedicaba justamente a la clasificación y lavado de papas; cabe precisar que todas las papas que se utilizan en las pachamancas deben tener el mismo tamaño.

Si él hubiera manejado la compra de sus insumos a través de pequeñas empresas bajo su control directo él hubiera crecido bajo el estilo de la integración vertical río arriba (ver siguiente esquema) que felizmente desestimó para subcontratar esta actividad y dedicarse de lleno a ser el mejor en los FCE correspondiente a su negocio de restaurante turístico-ecológico.

¿Cuáles son las ventajas de la subcontratación?

El negocio matriz no desembolsa ningún capital para financiar la ampliación del negocio, para crecer que debe ser el objetivo de toda empresa moderna;

Se reduce drásticamente los problemas de la administración del negocio conjunto porque cada negocio adicional subcontratado se maneja de manera independiente bajo la responsabilidad de su respectivo microempresario;

Se eleva la rentabilidad del negocio matriz porque en este caso el negocio matriz cobra una comisión por cada unidad de venta de los negocios adicionales subcontratados sin realizar ninguna inversión adicional;

El negocio matriz puede seleccionar al mejor microempresario de cada negocio adicional de entre varios para incorporarlo al negocio matriz; cabe agregar por ejemplo que en el caso del negocio de los pollos a la brasa, el Sr. Joaquín seleccionó al mejor de todos los microempresarios que se presentaron para hacer negocio en el mercado objetivo ya constituido del restaurante turístico-ecológico "Mesa de Piedra"; al Sr. Joaquín tampoco se le ocurrió preparar el mismo los pollos a la brasa porque sabía reconocer sus limitaciones y consideraba que en dicho negocio habían otras personas mucho mejores que él; de esta manera mediante la subcontratación que permite la evaluación y posterior selección del mejor microempresario en cada uno de los 4 negocios subcontratados, se estaría incrementando la productividad total del negocio conjunto, se estaría elevando su ventaja competitiva, y por ende se estaría reduciendo el riesgo de pérdidas en el negocio conjunto;

Las economías de escala por una mayor producción y reducción de los costos fijos solamente se generaron en la etapa del crecimiento por penetración de mercado; las ventajas obtenidas a través de la subcontratación compensan las menores economías de escala que se habrían logrado a través de un crecimiento del restaurante turístico mediante la integración vertical.

Menú, Marketing Boca a Boca, Redes Sociales y Venta de Licores

Tener buena comida (parte tangible del producto), un buen servicio (parte intangible) y buenos precios no es suficiente; se necesita atraer nuevos clientes, volverlos asiduos consumidores; esto se conoce en marketing de servicios como atracción, conversión y repetición; por otro lado, la información otorga cuando se obtiene antes que los demás; y el poder se transforma en resultados positivos cuando se actúa de acuerdo a los deseos del cliente.

Hay que tener en cuenta que la presentación del menú que no es cualquier vehículo que presenta la selección de alimentos del restaurante al comensal

(cliente); el menú de un restaurante es la carta de presentación que no solo muestra la propuesta gastronómica sino que debe de convertirse en una herramienta de venta, por lo tanto, al igual que en la venta personal donde se parte de un speech básico que sirve para despertar el deseo en el cliente; en el caso del menú del restaurante, este debe perseguir la finalidad de atraer al cliente potencial al establecimiento, pero no sólo con literatura impresa sino también usando recursos estéticos y en armonía con la propuesta para finalmente apelar a los recursos gráfico, esto es con el fin de reflejar la personalidad e imagen con cuya combinación estaremos actuando para que el restaurante sea conocido.

Por lo expuesto el menú debe:

Generar el deseo de compra de los la variedad de platos presentados o que son la especialidad de la casa;

Lograr que la propuesta gastronómica esté relacionada al deseo y decoración que releja la orientación del estilo del restaurante, lo cual refleja el deseo de la experiencia gastronómica del cliente.

Un restaurante no es un negocio frío que no solo apunta a obtener las mayores ganancias (ganancias = ingresos – gastos), aunque es obvio que la intención es obtener las mayores ganancias (sin perjudicar al cliente), se obtienen mayores ganancias si se maximizan los ingresos y se minimizan los gastos; para lograr esto debemos considerar algunos mecanismos para el resultado buscado:

Lo que todo emprendedor debe hacer apegarse a la segmentación de mercado, por lo que al tener identificado a su target se le dará una razón diferente para elegir nuestro restaurante; en consecuencia, en la medida que nos ciñamos los gustos y preferencias del cliente estaremos en posición de agradarlo; dicho de otra manera, podremos precisar lo que prefiere el consumidor y podremos incidir en los productos o servicios que nos den ventajas, esto puede ser la atención personal, que tienen un buen precio y que finalmente satisfagan sus necesidades; en principio los clientes satisfechos pueden ser la principal fuente de comunicación “boca a boca “mediante esto una importante fuente de recomendación; cuando se está por abrir un negocio gastronómico, se debe

promocionar entre los líderes de opinión del target que conforman el segmento hacia donde nos dirigimos interesa llegar, para este fin se debe organizar degustaciones entre quienes toman las decisiones de compra en el segmento de mercado elegido porque al lograr la satisfacción de estos y conseguir sean una fuente de recomendación ayudará a propagar el enfoque del nuevo negocio, esta es una importante estrategia y bien manejada, los líderes de opinión ayudarán a recomendar las bondades del nuevo restaurante.

Desarrolle un programa de lealtad de sus clientes; es un programa de fidelización hacia los clientes asiduos que premia con beneficios adicionales por utilizar los servicios de nuestro restaurante; un programa de lealtad es una efectiva es una de las más poderosas acciones de marketing con la se generan eslabones que unen una serie de estrategias secuenciales que tocan la sensibilidad de los clientes estableciendo lazos duraderos con la empresa y que se ven premiados con beneficios adicionales y secuenciales tales como entradas a eventos, en boletos para el cine, etc. Este programa de lealtad se verá facilitado por la puesta en marcha de una serie de alianzas estratégicas entre nuestro restaurante y otros establecimientos comerciales o de entretenimiento que apuntan al mismo mercado objetivo; este programa de lealtad estimulará la comunicación boca a boca entre los elementos del target porque premia la lealtad de los clientes más frecuentes, a quienes llaman por su nombre, para brindarles descuentos en los platos que consuman o promociones cuando vayan al restaurant y traigan nuevos clientes;

Diferencie su restaurante; al respecto, ¿Qué tiene de diferente su restaurant? ¿Existe alguna característica especial o alguna cualidad que lo hace diferente de la competencia? tiene su restaurante algo especial, o algo que sin ser especial es diferente a la forma en que otros lo hacen?, ¿posee un beneficio que es percibido por su target?; determine algunas características antes de diseñar una ventaja competitiva única: una combinación especial que induzca a sus clientes a elegir el por qué deben venir a su restaurante, esto puede ser la variedad, especialidad, atmósfera, servicio, precios, rapidez y otras que lleve a pensar al consumidor acerca de la conveniencia de elegir su propuesta.

Detecte nuevos segmento de mercado que no satisfacen las expectativas del cliente objetivo y posiciónese en ellos; un nicho de mercado es un grupo de clientes con características comunes, a los cuales le puede agrandar su restaurante; olvídense del "de todo para todos" puesto que ya no funciona; detecte las características del nicho de mercado de acuerdo a las características determinadas previamente, si hay jóvenes piense en cómo ofrecerles diversión o ambiente festivo las familias suelen ir los fines de semana se puede crear una ventaja competitiva única (VCU) para dirigirse y posicionarse en ellos; ¿si su restaurante está ubicado en una zona de negocios, entonces ofrezca a los empleados velocidad, rapidez, en el servicio para captar sus almuerzos; en base a lo mencionado maneje la variables precio, diversión, rapidez o variables más sofisticadas como el restaurante Mesa de Piedra en el cual se enfoca lo referente a ecología, turismo, armonía con el ambiente, lejanía del estrés producido por la vida citadina.

Se debe tomar en cuenta que la publicidad boca a boca tiene los costos más bajos; es fundamental que la reputación de un restaurante deba ser propagada oralmente por su clientela con el fin de impulsar el negocio; el objetivo es no solo penetrar en la mente del consumidor, posicionar la marca, sino arraigarse de tal manera que se gane una clientela y estos a su vez corran la voz acerca de las bondades que ofrece el restaurant,

Haga efectiva la publicidad señalando sus ventajas en sus avisos, de tal forma que capte la atención, despierte el interés, estimule el deseo y estimule a la acción; haga esto:

Empleando poderosos encabezamientos relacionados con la VCU, dirigidos al grupo objetivo;

Utilizando no las características, sino principalmente los beneficios en el cuerpo del mensaje;

Motivando la acción que usted espera que realicen los consumidores; no dejar que la acción se pierda por dejarla librada a la imaginación del cliente; una frase simple como "haga su reserva ahora" o "venga hoy a conocer nuestros

deliciosos..." o "aproveche esta oferta antes del 26 de agosto" tiene asombrosos resultados

Reparta volantes puerta a puerta para atraer nuevos clientes o en la esquina de su restaurante si ofrece comida rápida o servicio para la gente de paso; haga degustaciones a los empleados de las empresas que operan en la zona, servicio de delivery para el personal que almuerzan en sus lugares de trabajo (En nuestro caso es impracticable)

Haga que sus clientes consuman más manejando tanto las compras racionales como las compras impulsivas:

Mediante la publicidad orientada hacia los estratos A y B se podría lograr que los potenciales clientes elijan a la "Mesa de Piedra" por su comida a la carta, su comodidad, su atención esmerada; cabe precisar que una compra racional no es muy frecuente por su mayor costo; es por ello que los potenciales clientes analizan las ventajas y desventajas, comparan precios, la calidad del servicio, etc.

En cambio las compras impulsivas se refieren a las compras adicionales una vez ya dentro de un restaurante y podrían referirse a la compra de una copa de vino, de una taza de café con tostadas, etc.; por lo tanto, la habitual pregunta "¿va a querer un postre?" es la forma más simple de aumentar la compra; a esto se le denomina "up selling" en la jerga del marketing; analice las alternativas a ofrecer según el pedido del cliente (un complemento, una entrada, otra bebida, sugerencias de postres, etc.) y capacite a sus mozos;

Aproveche fechas especiales para hacer que sus clientes vuelvan haciendo promociones de acuerdo a la temporada; tener una base de datos, tales como e-mail de los clientes y otros datos para abaratar los costos de comunicación; con esto podrá crear invitaciones con atracciones especiales para, por ejemplo:

Los cumpleaños de los clientes que por otra parte atraen a familiares y amigos que quizás nunca han venido a su restaurante;

- El día de la madre;
- El día del padre;
- El día de la amistad, de los enamorados, etc.

Frente a estas recomendaciones, la promoción del restaurante turístico-ecológico “Mesa de Piedra” se ha recostado esencialmente en el marketing boca a boca, la misma que se complementado de la siguiente manera:

Diseña y ejecuta una publicidad vía la televisión (en el Canal 7 auspicia una hora costumbrista de 2 días a la semana), la radio y folletería que se distribuye en los distritos pudientes de Lima Metropolitana;

Su programa de relaciones públicas se centra en la organización de eventos recreativos vinculados al deporte, la cultura, el comercio o la producción; así, el restaurante organiza:

Concursos de ciclismo de montaña, pudiendo intervenir en los concursos de caballos de paso, escalada en roca, carrera de caballos, canotaje, así como de motocross;

Caminatas a las áreas arqueológicas de Huaycán;

Caminatas a chacras en producción de hortalizas, frutales (fresas, paltos, lúcumos, plátanos, manzanas, membrillos, etc.);

Ferias artesanales y de productos agropecuarios de la zona dentro de su local donde destaca la feria de la miel, por ejemplo;

En la venta personal resalta el uniforme de tipo andino de los jóvenes de ambos sexos que atienden a los comensales con bastante esmero y profesionalismo; cabe añadir que la “Mesa de Piedra” le presta suma atención a la rapidez de la atención al cliente tal como lo hace la cadena de comida rápida McDonald’s por ejemplo.

Cabe agregar que los Alcaldes del distrito de Cieneguilla realizan una pobre promoción de su distrito como uno de carácter ecológico para disfrutar de un hermoso clima, lleno de tranquilidad y sin contaminación alguna; por lo menos así lo atestigua el hecho de nunca haber aparecido en un programa televisivo, radial o de la prensa escrita a nivel de Lima Metropolitana acerca del enorme potencial turístico de su distrito; al respecto, los propietarios de los restaurantes del distrito deberían organizarse y en conjunto presionar al Alcalde para que tenga un rol más activo en la promoción de su distrito como un distrito ecológico.

El marketing boca a boca es de uso muy antiguo, actualmente gracias a la sostenida actividad de las personas social media, ha tomado nueva fuerza para asumir de nuevo el papel central en la comunicación., si bien la publicidad y las relaciones públicas se utilizan desde varios siglos atrás, el marketing boca a boca es una herramienta con comprobados resultados. A continuación, se indican los 5 pilares sobre los que se sustenta el marketing boca a boca:

En principio para lograr resultados debemos considerar que el marketing boca a boca está basado en la construcción de relaciones personales basadas en el respeto y la reciprocidad;

En la comunicación boca a boca, es fundamental que los resultados de los beneficios logrados por los clientes que forman parte de una actividad adquieran carácter viral,

En publicidad hay una estrategia llamada “testimonial”, esta se refiere a las opiniones positivas recogidas de entre el público que probó el producto y se formó una buena opinión, en el caso del boca a boca no se usan medios masivos sino más bien medios orales y personales (por tanto muy confiables), las referencias se convierten después en testimonios que son aceptados casi inmediatamente.

Como resultado de la comunicación boca a boca se generan las recomendaciones y éstas empiezan siempre por la confianza; si alguien recomienda algo, es porque tiene confianza en ello ya sea por la experiencia o por las personas que le han hablado previamente de ello;

Para retener al cliente; con el fin de hacer el recorrido en el tiempo y no “morir” a las pocas horas, se debe plantear acciones para mover al cliente a la acción, lograr la satisfacción y finalmente conquistar y mantener al cliente.

Para que un empresario tenga éxito con el uso del marketing boca a boca es importante darle el uso adecuado; el primer paso importante es de identificar quienes son los principales líderes de opinión que puedan colaborar con la difusión del boca a boca; por ejemplo se puede propagar por este mecanismo las reconfortantes experiencias de otros, esto genera conversaciones y retroalimentación respecto al producto o la empresa de tal forma que los prospectos hablen de tu marca, producto o negocio; bien manejado este resulta ser un método comprobadamente exitoso, de menor costo y, de acuerdo a la empresa de investigación Nielsen, el 92% de los consumidores globales afirman que confían que confían en la información y recomendaciones que reciben de familiares y otros líderes de opinión en mayor grado que la recibida a través de la publicidad.

La comunicación boca a boca es una estrategia publicitaria que emplea a los consumidores como herramienta de difusión; el marketing boca a boca busca promover una marca o un producto a través de sus mismos clientes basándose en experiencias satisfactorias, por ejemplo: emociones positivas, calidad en los productos, innovación, atención al cliente, etc.

El marketing de boca a boca es uno de los métodos tradicionales del marketing que no ha pasado al olvido, al hacer que sean los consumidores los que hablen de los productos y los que pregonen sus beneficios, haciendo que las ventajas de los mismos lleguen a los demás consumidores con el sello de garantía de los otros; sin embargo, el Internet ha logrado que el marketing de boca a boca pase a un segundo nivel; actualmente, en las redes sociales e Internet se comenta sobre algunos productos, beneficios y bondades; finalmente, el marketing boca a boca y los comentarios en el Internet y las redes sociales son totalmente gratis.

Hasta ahora hemos tocado el asunto de los platos, de los postres, de la recreación, más no le hemos puesto la debida atención a la venta de bebidas no

alcohólicas y de licores en las diferentes mesas de piedra ya sea como aperitivo o para cerrar las comidas.

Por ejemplo, existen formas de administrar las ventas de bebidas no alcohólicas y de licores con la misma atención e importancia que la de los alimentos; partiendo de la premisa de que existen los bebedores esporádicos a los que se les podría atraer si se les ofreciera una bebida, los cuales aun sabiendo lo que van a pedir podrían cambiar de opinión ofreciéndoles una alternativa llamativa, los cuales sumados a los bebedores habituales daría como resultado una mayor venta de bebidas.

Cabe señalar que hay bebidas denominadas “jocosas”, las cuales llaman mucho la atención y que se sirven generalmente como aperitivos en vasos grandes, con frutas como adornos, y por lo general son bebidas sin alcohol o con un grado muy bajo del componente etílico; sí ofrece algo por cortesía de la casa, mejor, porque así va a incitar a que el cliente regrese más seguido y pida la bebida de cortesía que ya conoce; también se puede apelar a ofrecer después de la cena una copa de licor o una crema aunque sea de noche porque muchos restaurantes no lo hacen.

Complementariamente debe manejar las bebidas con medidas para que estén bien proporcionadas, y con frutas frescas; hay que evitar llenar los vasos exageradamente porque podrían derramarse.

Practicar la política de incentivar a los meseros a que vendan más vino dándoles premios o bonos; al momento de mostrar la carta de vinos, sugiera algunos de su preferencia sin ser los más caros, pero tampoco los más baratos;

Hay que capacitar a los meseros para que apelen a la imaginación y tenacidad para poder vender una botella de vino puesto que no es fácil (más si éste es caro); Una buena táctica consiste en mostrar una carta de vinos, llevar un carrito hasta la mesa, mostrarle la botella al cliente y ponerla en la mano del prospecto,

Por otra parte, siempre hay que tener una gran variedad de los licores más solicitados, tales como pisco, tequilas, vodkas, colas y rones, Ya se ha mencionado que el Sr. Joaquín personalmente trataba de recibir a todos sus comensales y enseguida les invitaba una copa del licor de la “Mesa de Piedra”, licor dulce con sabor a café.

Con la inversión en la adquisición del nuevo terreno, el restaurante turístico-ecológico “Mesa de Piedra” resolvía un problema que se había convertido en clave para su negocio: el de falta de espacio-cochera para los vehículos de su creciente clientela; sin embargo, al mismo tiempo dicha inversión le permitía no solamente ampliar su negocio (estrategia de crecimiento vía la penetración de mercado), sino también mejorar la calidad de su servicio ecológico; esto fue así porque en su segundo terreno amplió su cochera y hábilmente trazó una acequia o mejor dicho construyó un riachuelo captando aguas cristalinas del río Lurín para que recorra por gran parte de su nuevo terreno, con pequeños puentes para cruzarlo, lo cual le dio un aire más ecológico a todo su negocio. De esta manera los comensales de la “Mesa de Piedra” instalados en el segundo local podían escuchar y apreciar, mientras consumían sus platos, el sonido apacible del recorrido de las aguas cristalinas del río Lurín por el riachuelo que estaba justo debajo o al costado de sus mesas de piedras.

Adicionalmente, los clientes del segundo local podían recorrer la vera del río Lurín y refrescarse de diversas maneras con sus aguas límpidas; no cabe duda que las enormes mesas de piedra, así como el riachuelo que pasa por debajo o por los costados de dichas mesas generan una experiencia inolvidable para los clientes que lo comentan con sus parientes y amigos.

El mantenimiento y desarrollo será ligeramente lento de la empresa después del esfuerzo por sobrevivir y crecer llevados a cabo durante los primeros años. En el caso de operar mayormente en mercados locales y cuenta con limitadas fuentes de financiación, es probable que la empresa no haya apostado todavía por la diversificación (de negocios o geográfica), de mantener esta política y no variarla oportunamente solo se conseguirá operar una empresa que estando instalada, se vaya constituyendo en un negocio maduro sin excesivas

perspectivas de crecimiento y rentabilidad. Antes de llegar a esta situación, la empresa debe iniciar un proceso de revitalización, el cual puede ser de innovación, diversificación o internacionalización (según la etapa que específica que esté atravesando), en caso de no hacerlo o hacer intentos insuficientes, el futuro se presentará incierto. En Perú tenemos los casos de D' onofrio, Sayón y otros. Es en este momento que se presenta la necesidad de revitalizar el negocio pues de lo contrario se puede llegar a la disminución de las capacidades del equipo directivo que colaboró con su esfuerzo para hacer realidad un proyecto empresarial. A este hecho hay que agregarle el hecho de que las nuevas épocas presionen hacia la búsqueda de nuevas técnicas, nuevas habilidades directivas, nueva tecnología que no son manejadas por el fundador y su equipo de confianza. A lo mencionado se le debe sumar otro factor de riesgo. Alcanzado este nivel el fundador-propietario se encuentra con que ya ha consolidado un estatus y una seguridad económica lo cual lo predispone a no aceptar más riesgos y a mostrar resistencia a los retos y al riesgo que conlleva revitalizar el negocio.

La triple situación de revitalizar el negocio, urgencia de reforzar las capacidades directivas con nuevas ideas, resistencia al cambio y al riesgo por parte del propietario conforman los desafíos mayores a los que se deben enfrentar las empresas familiares para prolongar su pervivencia, y se produce muchas veces cuando se inicia un proceso también lleno de dificultades: pasar la posta de la primera a la segunda generación. El modelo unipersonal del emprendedor propietario es sustituido por una propiedad dividida entre hermanos e hijos accionistas que pueden, o no, compatibilizar esa propiedad con una carrera profesional en la compañía. Las relaciones interfamiliares, muy simples en la primera generación, se tornan más complejas aunque es muy probable que en esta época los hijos compartan aún los valores legados por sus padres. Cuando la dirección de la empresa cae en manos de la segunda generación, es necesario replantear el sistema de gobierno de la compañía. El anterior tipo de liderazgo del fundador en el que coinciden autoridad y propiedad ya no es aplicable a la nueva situación. Por tanto, es el momento en el que la dirección debe desplazarse de modo real y efectivo hacia esquemas más formales, como el Consejo de Administración. Paralelamente se producen cambios en el tipo de organización, la

cual pasa de estar dirigida únicamente por una sola persona (el fundador) a contar con una estructura organizativa en la que el director general asigna amplias competencias en los ámbitos departamentales que ya no controlará directamente.

El tránsito de la empresa familiar de la primera a la segunda generación genera cambios en la propiedad, en el gobierno y muchas veces en la gestión, lo cual se refleja en la estrategia, en la estructura y en los sistemas de la empresa al igual que en las relaciones entre las personas que forman parte de ella. Del objetivo centrado en la supervivencia y el crecimiento se pasa a la necesidad de revitalizar la compañía a través acciones más bien expansivas como la expansión y la diversificación, para asegurar la supervivencia de la empresa y un tamaño que pueda albergar a los nuevos protagonistas. Del mismo modo, también se producirán cambios en las relaciones entre accionistas; con la incorporación de la segunda generación muchas veces pueden presentarse diferencias y desavenencias, por tanto deberán hacer esfuerzos por mantener y lograr la unidad familiar y el compromiso con el proyecto empresarial, lo cual no sucedía durante la gestión del fundador, en cuya primera etapa todo giraba alrededor de las decisiones del emprendedor-fundador.

Para lograr la permanencia de la empresa familiar un buen enfoque en cuanto a la sucesión en la empresa familiar es vital debido a que las condiciones han cambiado, es una situación de la que los autores han escrito con mucha insistencia debido a su trascendencia y por el interés que despierta. El proceso sucesorio siempre es de mucha importancia en cualquier tipo de empresa, sea familiar o no. Más cuando llega el momento es necesario resaltar que en el caso de las empresas familiares, a las complejidades propias de cualquier proceso sucesorio, debemos añadirle las tensiones emocionales particulares que se generan en el seno familiar cuando llega el momento de hacer los preparativos, diseñar y ejecutar un plan de sucesión. Normalmente, suele utilizarse el término sucesión de manera global, entendiendo por tal el relevo que protagoniza la siguiente generación en el proceso de sustitución de la generación que la antecede. No obstante, para enmarcar conceptualmente la sucesión en el ámbito familiar es oportuno diferenciar tres ámbitos sucesorios diferentes:

- La sucesión en la parte del patrimonio de la empresa,
- El acuerdo sucesorio en el gobierno corporativo de la empresa,
- Y la conformidad en cuanto a la gestión de la organización.

Referente a la sucesión planificada, Collings (2001) sostiene que ascender a CEO a una persona que labora dentro de la empresa hace, en general, que las posibilidades de éxito sean exitosas en su gestión por su conocimiento de la empresa, esto es siempre que cuente con otras competencias adicionales.

Aparte de lo mencionado habría que determinar si el proceso de sucesión se lleva a cabo entre la primera y la segunda generación, o bien entre la segunda y la tercera (y siguientes). La importancia radica en que en la primera generación nos encontramos normalmente con un esquema de gestión simplificado, unipersonal y centrado en la persona del fundador-emprendedor donde el fundador interviene en toda la empresa; por otro lado si estamos hablando de la segunda generación lo más probable es que la empresa haya llegado a sistemas de estructuración de responsabilidades, sistemas de dirección y cambios en la estructura de la propiedad y una composición del accionariado que también harán necesario un modelo de sucesión particular y ajustado a esas necesidades, con la incorporación de las siguientes generaciones, seguirá haciéndose cada vez más compleja. Si se trata del paso en la gestión entre la primera y la segunda generación, un proceso de sucesión con exitosos resultados permanentes debe buscar que la labor de la compañía ya existente se perpetúe en manos de personas bien formadas y comprobada capacidad que busquen y mantengan la capacidad competitiva de cara a los cambios futuros para lograr el desarrollo constante de la empresa.

Rothwell (2005) indica que son el actual CEO (Don Joaquín) el consejo de administración los primeros a los (los hijos) a los que es preciso convencer de las bondades de un plan de sucesión.

Hay que aprovechar el proceso de la sucesión para orientar la empresa a adentrarse en una nueva etapa de modernización administrativa y de desarrollo organizativo con nuevos planteamientos y energía reforzada con la aplicación de

nuevas técnicas que den como resultado la renovación de la energía requerida para continuar el crecimiento y evitar el riesgo de entrar en declive. Al margen de cuantos análisis quieran hacerse, lo primero que ha de acontecer en una empresa familiar para garantizar el éxito de la sucesión es que tanto el predecesor como el sucesor estén alineados en sus objetivos y voluntades: el fundador debe estar dispuesto a dejar el control y estar convencido de que el sucesor está preparado para asumir el reto; respecto al sucesor, este debe estar formado y capacitado para tomar la posta.

El aspecto psicológico que se manifiesta durante la entrega del cargo afecta tanto al emprendedor como al sucesor. El fundador tiene que procesar mentalmente la pérdida del poder en la empresa, la posibilidad de no haber hecho una buena selección del que toma la posta. Desde luego que las futuras acciones no se van a repetir de la manera que el anterior líder, esto es porque las situaciones van cambiando y aparecen nuevos desafíos que demandan diferentes manejos por parte del sucesor. A veces el emprendedor delega parcialmente la autonomía del sucesor o retrasa el proceso de sucesión hasta que sea imperativo debido, a veces a razones falta de energía, de razonamiento lento u otras relacionadas con la edad del fundador.

Para lograr un proceso sucesorio de éxito se debe atravesar por etapas ligadas secuencial e íntimamente entre sí:

- La preparación del sucesor,
- La preparación de la organización,
- La armonización de las relaciones empresa/familia,
- Y la preparación para la época de la jubilación del predecesor.

Para la preparación del sucesor Se debe tener en cuenta las opiniones, carácter, voluntad y opinión del candidato. No se debe pensar el mejor sucesor deba ser necesariamente el alguien que sea hijo del empresario y, por tanto será un buen empresario, se debe estar preparado a la eventualidad de que el sucesor natural no necesariamente mostrará la capacidad necesaria para gestionar la empresa por el simple hecho de ser el futuro propietario; también es importante

preparar al sucesor para que comprenda a cabalidad el negocio de la empresa familiar, en este sentido su desempeño académico no determinan necesariamente el éxito de su gestión, aunque sea cierto que van a contribuir a los buenos resultados. También se debe preparar al sucesor para aprender a dirigir, dejando de lado el mito de “empezar desde abajo”, conocer claramente y concretar el conocimiento de sus responsabilidades antes de sumergirse en el proceso sucesorio a fin de hacer lo posible para garantizar un “aterrizaje suave” en la organización, lo cual le permitirá aceptar y ser aceptado por las personas que la integran. La organización que deberá liderar el sucesor será diferente a la que ha liderado el predecesor tanto en complejidad como en tamaño. El proceso sucesorio necesita también de una preparación de la compañía incidiendo en la mejora de la eficacia organizativa, tanto en lo que atañe a la estructura que permite llevar a cabo la estrategia, como en los sistemas de dirección que harán ganar en control y efectividad.

También es importante lograr la armonización de las relaciones personales familia-empresa. Cada vez que se genera un proceso de sucesión, aumenta el número de personas involucradas en la familia empresaria. Por esta razón, en todo proceso de sucesión es fundamental asignar responsabilidades a los más capaces y en las condiciones del mercado, no ceder ante presiones ni promesas de los familiares, para este fin ante cambios en la propiedad del capital, hay que informar, comunicar y comprometer a los accionistas y al resto de la familia.

Por último, el predecesor debe también prepararse para la época de la jubilación con antelación desarrollando nuevas actividades diferentes al trabajo de gestión en la empresa. ¿Cuáles pueden ser estas actividades? Múltiples, pero todas ellas deben cumplir una doble condición: proporcionar júbilo al predecesor y evitar hacer sombra al sucesor.

Un buen proceso realizado con la sucesión da como resultado que la empresa familiar se fortalezca cada vez más, continúe sólidamente y, a su vez proporcione bienestar a la familia y a las futuras generaciones. Una sucesión exitosa se define como la habilidad de haber creado, desarrollado y entregado a sucesores capaces una organización en la que se refleja y asienta el esfuerzo por

hacer realidad valores (laboriosidad, iniciativa, generosidad, ejemplaridad) que modelan y complementan a las personas que forman parte de la empresa. Debemos siempre tener en cuenta que la sucesión debe entenderse desde 3 planos de realidad diferentes pero complementarios: sucesión en la propiedad, en el gobierno y en la gestión.

Para hacer un adecuado análisis de la gestión buscaremos hacer un enfoque en dos elementos críticos: la preparación de los sucesores y la proyección respecto a los cambios en la organización respecto a lo que la estructura de responsabilidades directivas se refiere.

La elección del sucesor en la gestión no va a ser realizada unilateralmente por el fundador. Para un buen resultado es crucial que la persona elegida para hacer el relevo no solo desee hacerlo, sino que también tenga las habilidades necesarias y tenga la formación requerida para ello. Sólo en el caso de que se cumpla lo mencionado se puede considerar otros aspectos deseables tales como experiencia previa en otras organizaciones y el respeto de la organización que va a dirigir posteriormente.

Una vez que entre en funciones es necesario que, de acuerdo a su etapa profesional, se le asignen encargos medibles, específicos y explicables desde un principio, todo esto monitoreado por la evaluación de sus capacidades y la verificación de sus actitudes. Es igualmente importante que el elegido identifique plenamente las fuentes de ventaja competitiva, para lo cual, sin menospreciar las ocupaciones administrativas y de staff para que le dé más fuerza a aprender el manejo de una unidad de negocio, con lo cual estaría desmitificando la errada idea de empezar por el puesto que menor valor añade en la organización. Como es natural, habrá rotación en diversas funciones y responsabilidades, por lo tanto habrá que programar dichas acciones de tal forma que haga posible la potenciación de su capacidad de integración, el conocimiento profundo de las distintas funciones de la empresa y el conocimiento de las personas que forman parte de la organización.

Obviamente la conducción de una unidad, que es medida por la gestión de una cuenta de resultados y la administración completa de un proceso de negocio

y un equipo humano, hará posible el desarrollo de su capacidad emprendedora. Para evitar los riesgos de desestabilización lo prudente en este aspecto implica monitorear los riesgos a la vez que se mantiene la necesaria autonomía. También deberán ser programadas la rotación de las diversas funciones al igual que las responsabilidades.

Cuando el proceso es largo y tiene que responder a una programación y diseño pre elaborados es necesario ir subiendo la intensidad respecto a la dureza y responsabilidades, por tanto hay que evitar buscar al sucesor en un área fácil que no tiene desafíos creativos constantes. Siendo el caso el de entrenar un prospecto con ese estilo de trabajo, en un momento determinado se utilizará la autoridad para encaminarlo hacia un posición de crecimiento profesional responsable se llega al momento crucial para enseñar a hacer y dejar hacer. Es una tarea que requiere tiempo de calidad y esfuerzo.

La estructura de la organización en la primera generación es menos complicada, en la cual se trabaja con jefes formados de acuerdo al estilo del fundador y con una capacidad de adaptación y evolución en general menor a la que sería deseable. El fundador, con su estilo personal hace el papel de “argamasa” a fin de lograr la integración en la organización, en la que el emprendedor tiene toda la autoridad, pero en que se logra un sistema de integración poco desarrollado y hecho a la medida del fundador. La sucesión en la gestión obliga a preparar la organización en un ámbito más profesional, de tal forma que las diferentes unidades de negocio permiten crear oportunidades, a la par que se forman integradores y emprendedores, pero siempre sin perder de vista el movimiento de las cuentas y la orientación a resultados. Es imperativo que los nombres de los puestos directivos señalen efectivamente lo que su título menciona, no utilizar nombres inapropiados por seguir con la tradición, esto es a fin de evitar confusiones y duplicidades. Cuando se diseña puestos directivos debe quedar claramente establecida la asignación de responsabilidades, los rangos, la potestad para fijar objetivos la de autonomía que y las técnicas integradoras junto con los sistemas integradores de coordinación. Por otro lado, hay que preparar con suficiente anticipación las actividades de selección y la capacitación de la persona escogida que ejecutará la tarea de dirección pues de

es de esperar que haya resistencia. Para manejar esta resistencia será necesaria una efectiva comunicación basada en los objetivos buscados mediante claras reglas de juego poniendo en relieve la ejecución del proceso de cambio y sucesión anteponiendo la máxima transparencia. En la primera etapa, se explicarán los sistemas de evaluación de desempeño acompañados de un sistema de evaluación de acuerdo al mercado. De la misma forma, este primer paso permitirá convencer a los accionistas acerca de salvaguardar sus intereses y aclarar otros interrogantes referentes a incorporaciones de accionistas de nueva naturaleza que pueden haberse incorporado al capital de la compañía.

Lo que se desprende de lo anterior es que el problema de la sucesión no es algo que suceda de manera espontánea, natural, sin escollos, sino que es un problema que requiere de una preparación consciente, requiere de una planificación premeditada y ello no ocurrió en el caso de la “Mesa de Piedra”.

En nuestro país se observa por ejemplo que el problema de la sucesión no ha sido encarada de una manera consciente, planificada en el caso del emporio comercial-confecciones de Gamarra; esto significa que muchos negocios desaparecerán y otros languidecerán porque los negocios no pueden crecer con herederos que lejos de prepararse académicamente para recibir la posta de sus padres, más se dedican a las drogas y a las bebidas en exceso; sin embargo, aquellos pequeños empresarios creativos que si encararon de manera consciente y profesional el problema de la sucesión continúan creciendo como es el caso de la empresa Topi Top de los hermanos Flores de Huancavelica; al respecto, los hijos han sido educados en escuelas y colegios particulares de primer nivel y los estudios superiores se han realizado en buenas universidades del extranjero.

En cierta medida el Sr. Joaquín descuidó la preparación formal, académica, de sus 3 hijos para tomar la posta de su negocio porque ninguno de los 3 decidió ingresar a una universidad para seguir una carrera vinculada al negocio del padre; sin embargo, ninguno de ellos dejó de participar activamente en la gestión diaria del negocio, conocían empíricamente el negocio, su gestión, pero ninguno de ellos heredó la creatividad del padre ni su capacidad de estrategia producto de sus viajes y formación académica superior en el Perú y en el extranjero.

Los hijos también heredaron los valores del padre y bajo la tutela de la madre decidieron continuar juntos con el negocio creado por su padre; es así como Yuri se hizo cargo de la cocina, Carlos de las compras y de los contratos relacionados con la tercerización, y Manuel se hizo cargo de la atención a los clientes y del marketing.

Bajo la conducción de los 3 hijos y de la Sra. Gladys la “Mesa de Piedra” no languideció, siguió manteniendo su clientela e inclusive continuó creciendo, pero a un menor ritmo y con menos naturaleza.

De esta manera el 2005 se compró el tercer terreno localizado 2 kilómetros más hacia el este de los primeros 2 locales, en camino hacia el distrito de Huarochirí; el tercer terreno también de 28000 metros cuadrados solamente cuenta con algunas mesas de piedra y los techos de esteras han sido reemplazados por sombrillas de tipo español fruto de la experiencia de los viajes al exterior que realiza Manuel quien es el encargado del marketing en la “Mesa de Piedra”.

Crecimiento Territorial en Cadena Vía Franquicias

En el siguiente cuadro se muestra el crecimiento de la economía peruana durante el período 1980-2016; se considera que el crecimiento económico del país es un adecuado indicador del poder de compra, de la capacidad de gasto de las familias peruanas en general y de las que son clientes asiduos de la “Mesa de Piedra” en particular.

Nótese que durante los 15 años del período 1980-1994 la economía peruana casi no creció en promedio (1,2% anual) debido a los gobiernos mediocres del Arquitecto Fernando Belaúnde (segundo gobierno) y del Dr. Alan García (primer gobierno) sustentados en un modelo económico de economía cerrada que privilegiaba las ineficientes empresa públicas y en el cual el rol de la inversión directa extranjera no era apreciada, ni tampoco la firma de tratados de libre comercio; de otro lado, entre 1990 y 1994 el gobierno del Ingeniero Alberto Fujimori recién estaba iniciando el cambio del modelo económico que hasta ahora persiste: economía abierta con una política de atracción del capital privado

extranjero, de firma de tratados de libre comercio y el privilegio de las fuerzas del mercado en la fijación de los precios.

A pesar del magro crecimiento de la economía peruana del 1,2% como promedio anual del período 1980-1994, el Sr. Joaquín pudo, vía una gestión adecuada de su restaurante, generar utilidades y ahorrar como para comprar el segundo terreno de 28000 metros cuadrados en 1994 y equiparlo con más naturaleza; en cambio los 3 hijos con una economía peruana creciendo a una tasa promedio anual del 5,2% durante el período 1995-2012 de 18 años, solamente pudieron comprar el 2012 un tercer terreno de 28000 metros cuadrados al que equiparon con menos naturaleza; cabe precisar que la gestión directa de la “Mesa de Piedra” de parte de los 3 hijos recién comienza en 1998, pero se considera que la gestión del restaurante en los años 1995-1997 de parte del Sr. Joaquín, previo a su fallecimiento, abona a favor de la gestión de los hijos porque no cabe duda que su presencia le generaba buenas utilidades a la “Mesa de Piedra”; además era un hombre muy austero y hogareño en su vida personal y muy ahorrativo.

Tal como ya se ha mencionado, la “Mesa de Piedra” continuó creciendo después del fallecimiento del Sr. Joaquín, pero pudo crecer mucho más porque la economía peruana creció durante el período 1995-2012 a un ritmo más de 4 veces mayor que la que creció en el período 1980-1994.

PBI del Perú tasa crecimiento		PBI del Perú tasa crecimiento		PBI del Perú tasa crecimiento	
1980	5,9	1995	7,4	2013	5,9
1981	5,6	1996	2,8	2014	2,4
1982	-0,2	1997	6,5	2015	3,3
1983	-10,4	1998	-0,4	2016	3,9
1984	3,6	1999	1,5		
1985	2,1	2000	2,7		
1986	9,4	2001	0,6		
1987	9,7	2002	5,5		
1988	-9,4	2003	4,2		
1989	-12,3	2004	5,0		
1990	-5,0	2005	6,3		
1991	2,2	2006	7,5		
1992	-0,5	2007	8,5		
1993	5,2	2008	9,1		
1994	12,3	2009	1,0		
promedio	1,2	2010	8,5		
	compra del primer local	2011	6,5		
		2012	6,0		
		promedio	5,2		
			compra del segundo local		

Fuente : BCR; cálculos del autor.

Figura 17. Crecimiento económico y crecimiento de la "Mesa de Piedra"

El Sr. Joaquín le comentaba a sus amigos más cercanos, poco antes de su fallecimiento, que él estaba pensando crecer en la forma de una cadena de restaurantes turístico-ecológicos mediante el mecanismo de las franquicias o con sus propios recursos; entonces ya estaba pensando en vender tecnología y pensaba rodearse de amigos que pudieran ayudarlo porque nunca daba un paso adelante sin antes pensarlo bien, madurar la idea; y justamente una manera de conocer mejor, de entender mejor las ideas que soñaba, era conversarlo con los amigos.

El Sr. Joaquín pensaba abrir una réplica de la “Mesa de Piedra” en los distritos de Pachacámac, Chosica, Lunahuaná, etc.; el notaba que la demanda de su negocio era creciente y tenía una pasión por crecer; sin embargo, falleció y su sueño quedó truncado sin que sus herederos pudieran suplirlo en su total dimensión.

El no crecer bajo el sistema de cadenas hizo que muchos de los trabajadores de la “Mesa de Piedra” se fueran hacia otros restaurantes que estaban imitando el estilo original de la “Mesa de Piedra”; los imitadores con capital nunca faltan y una de sus tácticas es jalarse a los trabajadores con experiencia del restaurante que quieren imitar, en su totalidad o en parte.

De haber implementado los hijos del Sr. Joaquín la estrategia de crecimiento territorial vía una cadena de restaurantes “Mesa de Piedra”, los trabajadores más antiguos hubieran podido ser promovidos a tareas de mayor responsabilidad en los nuevos restaurantes que se iban creando y no se hubieran sido tentados por la competencia imitadora, debilitando así las fortalezas de la “Mesa de Piedra”.

De la entrevista en profundidad se desprende que los hijos del Sr. Joaquín están fallando clamorosamente en la estrategia de crecimiento de la “Mesa de Piedra”; ya no piensan en grande como su padre, sino en cosas pequeñas como el crecer en una misma zona si pensar en expandirse a mayor escala geográfica saliendo del distrito de Cieneguilla; el potencial de la “Mesa de Piedra” tiene para crecer por lo menos a nivel nacional porque creemos que piedras existen en todo el país.

En la gestión del restaurante lo están haciendo medianamente bien porque siguen creciendo, aunque lentamente; fallan en la atención al comensal porque ninguno de ellos y menos Manuel el encargado del marketing, sale a brindar con los clientes cuando arriban al local; sin embargo, es posible tener un Sr. Joaquín ficticio en cada local si Manuel no puede reemplazar a su padre en esta tarea que requiere mucho de una inteligencia interpersonal fogueada.

Durante el desarrollo de la presente tesis se intentará resolver las siguientes inquietudes:

Problema general.

¿Por qué el restaurante mesa de piedra, tuvo un inicio impactante basado en su estilo administrativo, el análisis estratégico de la empresa y los factores del micro y macro entorno del negocio, pero después ha caído en un crecimiento inercial?

Problemas específicos

Problema específico 1.

¿La aplicación de estrategias para enfrentar los factores del micro y macro entorno fueron las adecuadas para lograr el crecimiento del restaurante turístico ecológico mesa de piedra?

Problema específico 2

¿Ha habido cambios trascendentales en las políticas de la empresa que promuevan un crecimiento inercial de la misma?

¿Cómo es el estilo, atención y funcionamiento de la competencia más representativa y el restaurante mesa de piedra en la actualidad?

2.2 Formulación del problema de investigación

¿Por qué el restaurante mesa de piedra, tuvo un inicio impactante basado en su estilo administrativo, el análisis estratégico de la empresa y los factores del micro y macro entorno del negocio, pero después ha caído en un crecimiento inercial?

¿Hubo cambios trascendentales en las políticas de la empresa que promuevan un crecimiento inercial de la misma?

¿Cómo es el estilo, atención y funcionamiento de la competencia más representativa y el restaurante mesa de piedra?

2.3 Justificación

Toda investigación está orientada a la solución de algún problema; por lo tanto, se hace imprescindible justificar o exponer los motivos por los cuales se diseña y ejecuta la investigación.

La justificación de un trabajo de investigación se puede hacer desde 3 puntos de vista: el teórico, el metodológico y el práctico.

Desde el punto de vista teórico, el desarrollo de la presente investigación le permitirá al suscrito la puesta en práctica de los conocimientos teóricos adquiridos y relacionados con el marketing, la gastronomía, la estrategia, el liderazgo.

Desde el punto de vista metodológico, se justifica la presente tesis porque busca un enlace sinérgico entre el mundo simbólico del marketing con el mundo real de la inversión y producción en un negocio relacionado con el turismo, la ecología y la gastronomía.

Desde el punto de vista práctico, la presente tesis señala que las estrategias que se aplican a grandes empresas también se pueden aplicar a una PYME implica conocer el potencial de generación de empleo productivo de un negocio que presta un servicio, vinculado a la gastronomía, a la ecología y al turismo, a los segmentos A y B de la ciudad de Lima así como a una clase media emergente con fuerte poder adquisitivo; asimismo, permite conocer, aunque sea marginalmente, su aporte a la captación de divisas para el país de parte de los turistas extranjeros que acuden al restaurante turístico y ecológico “Mesa de Piedra”.

2.4 Relevancia

La relevancia del presente trabajo de investigación radica en el conocimiento y difusión de las estrategias sumamente creativas e innovadoras utilizadas por el señor Joaquín durante el nacimiento y crecimiento de su empresa el restaurante turístico y ecológico “Mesa de Piedra”.

Por otra parte, el presente estudio también podría servir para iniciar la creación de otros restaurantes turísticos similares a la “Mesa de Piedra” en diferentes lugares del país mediante el mecanismo de la franquicia; esto le permitiría a los propietarios de la ‘Mesa de Piedra” ya no ser solamente vendedores de un servicio turístico sino convertirse en vendedores de tecnología de producción y de gestión de procesos gastronómicos; no cabe duda que este tipo de franquicia incrementaría el potencial turístico interno y receptivo de nuestro país así como la generación de empleo productivo.

2.5 Contribución

Las conclusiones y recomendaciones de la presente tesis intentan contribuir a una mayor difusión de las estrategias empresariales que permitan el nacimiento y sobrevivencia de un mayor número de micro y pequeñas empresas que a su vez contribuyan a la generación de empleo productivo en el país.

2.6 Objetivos

2.6.1 Objetivo general

Determinar cómo fue el estilo administrativo, el enfoque estratégico inicial, el liderazgo aplicado en la empresa y el rumbo que tomó después del fallecimiento del fundador.

2.6.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1.- Describir cuales fueron las condiciones del micro y macro entorno, Cómo se encararon las debilidades y se aprovecharon las fortalezas para lograr el despegue y crecimiento del negocio.

Objetivo específico 2.- Verificar si hubo cambios trascendentales en las políticas de la empresa que promuevan un crecimiento dinámico o inercial de la misma. Identificar Cómo es el estilo, atención y funcionamiento de la competencia más representativa y el restaurante mesa de piedra

Matriz de categorización

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORIAS	SUBCATEGORIA
<p><u>Problema General</u></p> <p>¿Por qué el restaurante mesa de piedra, tuvo un inicio impactante basado en su estilo administrativo, el análisis estratégico de la empresa y los factores del micro y macro entorno del negocio, pero después ha caído en un crecimiento inercial?</p>	<p><u>Objetivo General</u></p> <p>Determinar cómo fue el estilo administrativo, el enfoque estratégico inicial el liderazgo aplicado en la empresa y el rumbo que tomó después del fallecimiento del fundador.</p>	<p>Inicio y desarrollo del negocio.</p> <p>Situación actual</p>	<p>Conducción del negocio, estilo de liderazgo.</p>
<p><u>Problemas Específicos</u></p> <p>¿La aplicación de estrategias para enfrentar los factores del micro y macro entorno fueron las adecuadas para lograr el crecimiento del restaurante turístico ecológico mesa de piedra?</p>	<p><u>Objetivos Específicos</u></p> <p>O.E.1</p> <p>Describir cuales fueron las condiciones de micro y macro entorno, cómo se enfrentaron para el despegue y crecimiento del restaurante.</p>	<p>Descripción y manejo de la situación del micro y macro entorno.</p> <p>Análisis de acciones para enfrentar a la competencia</p>	<p>Estrategias para enfrentar los factores del micro y macro entorno.</p> <p>Estrategias para enfrentar a la competencia.</p>
<p>¿Ha habido cambios trascendentales en las políticas de la empresa que promuevan un crecimiento inercial de la misma?</p>	<p>O.E.2 Verificar si hubo cambios trascendentales en las políticas de la empresa que promuevan un crecimiento inercial de la</p>	<p>Procedimientos para el análisis administrativo y estratégico de la situación actual.</p> <p>Verificación del estilo, atención y</p>	<p>Análisis de la situación administrativa y toma de decisiones actual.</p> <p>Planificación Estratégica.</p> <p>Planes de crecimiento</p>
<p>¿Cómo es el estilo, atención y funcionamiento de la</p>			

competencia más representativa y el restaurante mesa de piedra?	misma. Verificar ¿Cómo es el estilo, atención y funcionamiento de la competencia más representativa y el restaurante mesa de piedra en la actualidad	funcionamiento de la competencia más representativa y el restaurante mesa de piedra	Planes para enfrentar a la competencia
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION	POBLACION	TECNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>Tipo:</p> <p>El presente estudio se ha desarrollado utilizando el Método Hermenéutico de acuerdo a la técnica de constatación, análisis de los hechos.</p> <p>Diseño:</p> <p>En este estudio se aplica la investigación histórica. Según Febvre (1992), la historia es el estudio científicamente elaborado de las diversas actividades y de las diversas creaciones de los hombres de otros tiempos, captadas en su fecha, en el marco de sociedades extremadamente variadas y, sin embargo, comparables unas a otras</p> <p>Método</p> <p>Cualitativo</p>	INDICADORES	<p>Entrevista a Profundidad. Dirigido a los 3 hijos del Sr. Joaquín. Triangulación.</p> <p>Observación aplicada a tres negocios de la competencia y al restaurante mesa de piedra.</p> <p>Entrevista a Profundidad. Dirigido a los 3 hijos del Sr. Joaquín. Triangulación.</p>	

III. Marco Metodológico

3.1. Metodología

3.1.1. Tipo de estudio

Según Lincoln y Denzin (1994), la investigación cualitativa es un campo interdisciplinar, transdisciplinar y en muchas ocasiones contradisciplinar. Atraviesa las humanidades, las ciencias sociales y las físicas. La investigación cualitativa es muchas cosas al mismo tiempo. Es multiparadigmática en su enfoque. Los que la practican son sensibles al valor del enfoque multimetódico. Están sometidos a la perspectiva naturalista y a la comprensión interpretativa de la experiencia humana. Al mismo tiempo, el campo es inherentemente político y construido por múltiples posiciones éticas y políticas.

Una idea equivocada muy común acerca de la investigación cualitativa en general, y de la etnográfica en particular, es que carece de una teoría y de una estructura. El etnógrafo simplemente "merodea" (LeCompte y Preissle, 1993: 113), registrando todo lo que pasa. La recogida de datos no está guiada a priori por unos interrogantes de investigación, un marco conceptual, o teoría, y el análisis se ciñe a contar historias o el explicitación de buenas afirmaciones hechas por los informantes para al final ofrecer una presentación que no sea cuantitativa. De hecho, la ejecución actual de una etnografía eficaz puede que no varíe mucho de este estereotipo. Los plazos de tiempo que las agencias requieren de los evaluadores, las preguntas específicas de interés para los electores, y las múltiples audiencias que necesitan acceder a los resultados de la evaluación, especialmente cuando se utilizan los métodos cualitativos y etnográficos, todos intervienen para que el evaluador piense cuidadosamente de antemano qué tipo de preguntas constituirán el centro de la evaluación, qué fuentes de datos responderán las cuestiones, dónde y de quién pueden obtenerse esos datos, cómo se manipularán, dividirán y se presentarán. Sin esta planificación por adelantado se perderá mucho tiempo explorando metas que no llevan a ninguna parte y que son tangenciales a la evaluación, o recogiendo datos que no responden a las preguntas planteadas por los clientes.

La aplicación de las entrevistas a profundidad con preguntas semi estructuradas son una aplicación de lo mencionado por Lecompte y Preissle.

Para nuestra investigación vamos a utilizar el método inductivo – deductivo pues se parte de observaciones individuales, en base a las cuales se plantean generalizaciones que sobrepasan los hechos identificados en un principio. Este método toma en cuenta una realidad externa y predispone la capacidad del ser humano para captarla por medio de sus sentidos y entenderla por medio de su inteligencia.

3.1.2.- Diseño

- Definir tipo de investigación: Cualitativa.
- Definir los instrumentos para recolectar la información: Entrevista a profundidad y Observación.
- Determinar la muestra para la entrevista a profundidad: Los tres sucesores del negocio.
- Determinar la muestra para la observación: Tres restaurantes representativos de la competencia y el estado del restaurante mesa de piedra en la actualidad.
- Tratamiento de los datos.

En este estudio se aplica un diseño de investigación histórica. Según Febvre (2017), la historia es el estudio científicamente elaborado de las diversas actividades y de las diversas creaciones de los hombres de otros tiempos, captadas en su fecha, en el marco de sociedades extremadamente variadas y, sin embargo, comparables unas a otras (el postulado es de sociología), actividades y creaciones con las que cubrieron la superficie de la tierra y la sucesión de las edades.

Para el mismo autor, Febvre, La investigación histórica puede estar acompañada de hipótesis. En nuestro caso, la investigación realizada no apela al uso de hipótesis en vista que la investigación va a tener un enfoque informativo acerca de las situaciones que rodearon el problema general y los problemas específicos mencionados anteriormente.

Se recogerá la experiencia pasada y se detallará lo que aconteció con la finalidad de buscar de manera crítica la verdad que sustente los hechos ocurridos. La investigación dependerá de fuentes primarias y secundarias las cuales proveen información y a las cuales se examinará cuidadosamente para determinar su confiabilidad por medio de una crítica interna y externa.

Características de las fuentes primarias de información (Silvestrin,2008): Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular Componen la colección básica de una biblioteca. Pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas; o en formatos especiales como las microformas y los discos compactos. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa como los datos provenientes de la aplicación de los métodos de entrevistas y observación.

Melnik (2005), describe las características de las fuentes secundarias de información de la siguiente manera:

Informar sobre temas de intereses en diferentes contextos o conducir al usuario a la recuperación de información de su preferencia.

Proporcionar datos puntuales de consulta rápida. Ordenado: Alfabéticamente, cronológicamente, etc. Disponible en la sección de referencia de una biblioteca

3.2 Escenario de estudio

Se eligió como escenario de esta investigación la zona de Huaycán que pertenece a Cieneguilla, distrito de Huarochirí, lugar en que empezó el restaurante “Mesa de Piedra”.

Dicho escenario está ubicado pasando la zona de Tambo viejo, que es donde se asienta la clase media del distrito de Cieneguilla (Km. 20), después de la cual continua Nueva Toledo, ciudad de Huarochirí (Km. 22), donde se asientan las familias adineradas, así como los restaurantes turísticos-campestres desde inicios de la década de los 70. Luego de lo cual en la ladera de la zona de Huaycán (Km. 27) se ubicó el restaurante “Mesa de Piedra”.

3.3 Caracterización de sujetos

Tomando en cuenta que se eligió como instrumento la entrevista a profundidad y considerando que se va a aplicar a los 3 hijos del Sr. Joaquín, se ha tomado a estos tres sujetos.

Sr. Yuri Joaquín, edad actual (1977) 42 años, hijo mayor del Sr. Manuel Joaquín. Estudió la carrera de técnico en Administración de Empresas en un instituto de Lurín. Actualmente hace las compras, realiza los pagos, supervisa los ingresos y el trabajo del contador externo.

Sr. Carlos Joaquín, edad actual 41 años, segundo hijo del Sr. Manuel Joaquín, estudió cocina peruana en un instituto de Lurín. Actualmente supervisa la preparación de las diversas comidas de la lista y los platillos preparados por las personas subcontratadas, tales como picarones, anticuchos, choncholíes y otros.

Sr. Manuel Joaquín Jr., edad actual 39 años, tercer hijo del Sr. Joaquín, no realizó ningún estudio, solo aprendió y se desempeñó en cuestiones operativas del manejo del negocio de la mano del papá.

3.4 trayectoria metodológica.

Teniendo como base los objetivos, en la introducción se presentan los antecedentes, el marco teórico referencial, el marco espacial y temporal.

En la contextualización histórica, cultural, social se recoge los datos históricos que proporcionan información a la investigación.

Un ingrediente importante es la recopilación de datos históricos de primera mano por parte de los herederos del Sr. Manuel Joaquín y la documentación proporcionada por los mismos.

A través de la comunicación con los herederos se manifestó el deseo de saber cómo hizo el papá para empezar el negocio con tan poco y que acciones realizó para hacerlo crecer de manera arrolladora.

Aplicando la entrevista en profundidad a los herederos quedó establecido que el crecimiento actual carece del empuje necesario para llevarlo a niveles más altos como negocio.

Durante la investigación salió a relucir el hecho de que el fundador no había previsto lo referente a la sucesión.

Habiéndose recopilado la información histórica se hizo necesario utilizar 2 instrumentos, los cuales fueron la entrevista a profundidad realizada a los herederos, esto es con la finalidad de corroborar y organizar la información histórica recogida, por otro lado, se usó la técnica de observación aplicada a 3 negocios de la competencia como también al restaurant mesa de piedra con la finalidad de comparar los ambientes de la competencia y los del restaurante de los hermanos Joaquín.

El siguiente paso es la aproximación temática, en esta parte, y basados en las categorías y subcategorías, se cita a los autores de material bibliográfico que nos va a ir dando una explicación sobre los inicios del negocio, la descripción del micro y macro entorno de aquella época, los mecanismos para evaluar y seleccionar al sucesor en la conducción del negocio. Finalmente nos va a dar una guía para hacer un análisis de la situación actual del negocio.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El primer instrumento de recolección de datos que se usará es el de entrevista a profundidad. Este se basa en preparar un cuestionario semi estructurado o no estructurado con la finalidad de ir obteniendo información sobre hechos específicos. Según diversos autores, no es recomendable usar entrevistas estructuradas porque carece de flexibilidad para entrelazar otros temas que pueden ser considerados importantes por el interesado.

El segundo instrumento de recolección de datos a utilizarse es el de observación.

Para este caso se visitará 3 locales de la competencia para establecer situaciones en la que trabajan, lo cual incluye oferta gastronómica, ubicación, ambientación,

enfoque usado en la oferta del servicio. También se aplicó el método al restaurante mesa de piedra.

3.5.1. Primer instrumento.- entrevistas a profundidad. Tratamiento de la información

Ficha técnica. Entrevista a profundidad

Descripción: Entrevista al Sr. Yuri Joaquín, Hijo del Finado fundador, coordinador del área administrativa como informante clave.

Numero de entrevistados: tres sujetos que forma la sucesión.

Técnica Instrumento: Entrevista semi estructurada.

Objetivo: Darle tratamiento metódico y formal a la información histórica previamente recolectada de manera no asociada ni secuencial.

Fecha: 30 de junio de 2017.

Lugar: Restaurante mesa de piedra, Cieneguilla.

Observaciones: la entrevista fue hecha en dos sesiones por sujeto.

Objetivo de la entrevista.- darle tratamiento metódico y formal a la información histórica previamente recolectada de manera no asociada ni secuencial.

Dirigido a los señores Joaquín, hijos herederos del negocio.

Tiempo aproximado de la entrevista: 40 minutos por cada persona.

Edición.- informe de las respuestas proporcionadas por cada entrevistado

Fecha de entrevista: del 1 al 30 junio de 2017.

Guion:

- ¿Está de acuerdo en que la estrategia de apertura y crecimiento del restaurante eco turístico mesa de piedra la más adecuada?
- ¿Piensa que los estudios y viajes del fundador fueron determinantes para el éxito de negocio?
- ¿Cuáles son los estudios que usted tiene?
- ¿Algunos estudios realizados fuera del país?
- ¿Su papá preparó a alguien para dirigir el restaurant en el futuro?
- ¿Cómo es la organización del negocio?
- ¿Cómo se toman las decisiones respecto al crecimiento futuro del restaurante?
- ¿Cuál es su idea acerca del crecimiento futuro del restaurante?
- ¿Cómo es su relación con los clientes comensales? ¿Interactúa con ellos?
- ¿Por qué razón el negocio no se ha convertido en una cadena de locales en otros distritos turísticos?

Resultados de la entrevista a profundidad**Triangulación de datos obtenidos**

Pregunta	Yuri Joaquín	Carlos Joaquín	Manuel Joaquín jr.	Conclusión
¿Está de acuerdo en que la estrategia de lanzamiento del Sr. Joaquín hacia el turismo, campestre, ecológico fue la	Fue acertada pues aprovechó la situación del momento. Orientó el negocio acertadamente.	Si fue adecuado el enfoque. Tuvo buen olfato para empezar el negocio.	Fue una buena forma de entrar al mercado. Consiguió una buena financiación.	Los entrevistados están de acuerdo respecto a la estrategia de lanzamiento del Sr. Manuel padre.

adecuada?				
¿Piensa que los estudios y viajes del Sr. Joaquín fueron determinantes para el éxito del negocio?	Sus estudios y viaje fueron importantes.	Sus estudios y viajes fueron importantes.	Su preparación y liderazgo llevaron el negocio al éxito.	Los entrevistados están de acuerdo en que los estudios y viajes de papá fueron importantes.
¿Cuáles son los estudios que usted tiene?	Estudié administración de empresas en un instituto en Lima.	Estudié cocina en un instituto	Sólo aprendí el negocio de la mano de papá	Falta preparación, ninguno de los entrevistados tiene estudios de rango universitario o superiores
¿Realizó algunos estudios fuera del país? ¿En cuál?	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno de los entrevistados realizó estudios en el exterior, eso les resta capacidad de proyección.
¿Papá Manuel evaluó o preparó a alguien para dirigir el restaurant en el futuro?	A nadie	A nadie	A nadie	Papá Manuel no preparó a nadie para dirigir el negocio en el futuro. Ninguno de los hermanos u otra persona fue preparada para el futuro.
¿Cómo es la organización del negocio?	Yuri ve la parte administrativa, Carlos supervisa la parte de cocina, Manuel se ocupa de las compras.	Yuri ve la parte administrativa, Carlos supervisa la parte de cocina, Manuel se ocupa de las compras.	Yuri ve la parte administrativa, Carlos supervisa la parte de cocina, Manuel se ocupa de las compras.	Cada hermano se ocupa de una parte del negocio de acuerdo a lo que estudiaron, cada uno tiene su manejo en la parte que le toca.
¿Cómo se toman las decisiones referentes al crecimiento futuro	Cuando analizamos cambios nos reunimos y nos ponemos de	Las decisiones se toman por consenso	Todos tenemos que estar de acuerdo	La toma de decisiones es lenta, demora hasta que se pongan de acuerdo los hermanos.

del restaurante?	acuerdo			
¿Cuál es su visión acerca del crecimiento futuro del restaurante?	Poner sucursales en terrenos adquiridos alrededor de Cieneguilla.	Poner sucursales en terrenos adquiridos alrededor de Cieneguilla.	Poner sucursales en terrenos adquiridos alrededor de Cieneguilla.	Falta agresividad para enfrentar el futuro, los tres hermanos piensan hacer crecer el negocio con la apertura de locales alrededor de Cieneguilla.
¿Cómo es su relación con los clientes comensales? ¿Interactúa con ellos?	No tengo tiempo para hablar con los clientes.	Me es difícil relacionarme con los clientes desde mi puesto en la cocina	Mis labores no me dejan tiempo para tratar con los clientes.	Ninguno de los hermanos se relaciona o inter actúa con los clientes comensales, esto los aleja de los cambios o mejoras que piden los clientes.
¿Por qué razón el negocio no se ha convertido en una cadena de locales en otros distritos turísticos?	Porque es muy complicado el control.	Tengo temor de que el control se nos escape de las manos	No estamos preparados para crecer de esa forma.	Los hermanos tienen temor de crecer en otros distritos pues lo consideran muy complicado y temen que se les escape de las manos.

3.5.2. Segundo instrumento.- Método de observación. Tratamiento de la información.

Ficha técnica. Método de observación

Sujetos de observación: Aplicado a tres restaurantes de la competencia y al restaurante mesa de piedra.

Técnica Instrumento: Entrevista no estructurada.

Objetivo: Detectar el estilo de operación de los sujetos.

Fecha: 1 al 31 de julio de 2017.

Lugar: Cieneguilla.

Tiempo aproximado de la observación: 60 minutos c/u

Edición.- informe de las respuestas proporcionadas por cada observado

Objetivo de la observación.- darle tratamiento metódico y formal a las Características que actualmente muestran los negocios seleccionados

Dirigido a 4 restaurantes representativos de la zona, incluyendo al restaurante mesa de piedra. Estos negocios son:

Rancho Doble V

La Ponderosa

Granja 21 (kilómetro 21 de la carretera ciudad de Lima-Cieneguilla-districto de Huarochiri)

Mesa de piedra

Tiempo aproximado de la observación: 60 minutos cada uno

Edición.- informe de las respuestas proporcionadas por cada entrevistado

Fecha de la observación: del 1 al 31 julio de 2017.

Ficha de observación realizada en el Rancho doble V

Observaciones	Valoración	Comentarios
¿Se aprovecha los paisajes, ríos, cascadas, etc., de la zona para darle sentido ecológico?	No (100%)	La ubicación no está cerca de ríos y cascadas
¿La arquitectura guarda relación con algún tema específico?	Si (30%)	Existen columnas e influencia europea española , arcos moriscos,
¿La comida guarda relación con algún tema específico?	No (100%)	No existe una orientación específica.
¿El mobiliario guarda relación con algún tema específico?	No (100%)	Hay mesas de mesas de madera tipo campestre, pero con sillas de plástico.

¿La presentación de los platos de comida es coherente con el sentido que se le da al restaurante?	Si (20%)	Hay diversos platos, pero hay un direccionamiento específico.
¿El estilo arquitectónico y decoración está basado en algún tema específico?	No (100%)	Pretenden tener orientación hacia lo peruano pero abunda el cemento, mármol, azulejos.
¿El estilo arquitectónico y decoración es coherente con el tipo de comidas ofrecidas?	No	No existe coherencia
¿El estilo arquitectónico y decoración es coherente con el tipo de entretenimiento para niños y adultos?	No	Hay piscina y música variada
¿Los pisos son del área de comida son de cemento, piedra, pasto?	SI (60%)	Se combina los 3 materiales.
¿Se puede afirmar que en general la atención es buena?	SI (100%)	
¿Los baños están limpios en las horas de mayor público?	SI (50%)	Los pisos en hora punta están sucios, falta papel toalla e higiénico, jabón
¿Cuál es el plato más vendido?		Cerdo, conejo a la parrilla
¿Qué otras actividades de entretenimiento ofrece el Restaurant?		Música y bailes peruanos, piscina.

Ficha de observación realizada en el restaurant La Ponderosa

Observaciones	Valoración	Comentarios
¿Se aprovecha los paisajes, ríos, cascadas, etc., de la zona para darle sentido ecológico?	No (100%)	La ubicación no está cerca de ríos y cascadas
¿La arquitectura guarda relación con algún tema específico?	No (60%)	Existen columnas e influencia europea española , arcos moriscos,
¿La comida guarda relación con algún tema específico?	No (100%)	No existe una orientación específica.
¿El mobiliario guarda relación con algún tema específico?	No (100%)	Hay mesas de maderas tipo campestre, pero con sillas de plástico.
¿La presentación de los platos de comida es coherente con el sentido que se le da al restaurante?	Si (20%)	Hay diversos platos, pero hay un direccionamiento específico.
¿El estilo arquitectónico y decoración está basado en algún tema específico?	No (100%)	Pretende ser comida peruana pero abunda el cemento, mármol, azulejos.
¿El estilo arquitectónico y decoración es coherente con el tipo de comidas ofrecidas?	Si	Comida internacional
¿El estilo arquitectónico y decoración es	No	Hay piscina y música

coherente con el tipo de entretenimiento para niños y adultos?		variada
¿Los pisos son del área de comida son de cemento, piedra, pasto?	SI (60%)	Se combina los 3 materiales.
¿Se puede afirmar que en general la atención es buena?	SI (100%)	
¿Los baños están limpios en las horas de mayor público?	SI (60%)	Los pisos en hora punta están sucios, falta papel toalla e higiénico, jabón
¿Cuál es el plato más vendido?		Cerdo asado al palo
¿Qué otras actividades de entretenimiento ofrece el Restaurant?		Música y bailes peruanos, piscina.

Ficha de observación realizada en el restaurant Granja 21

Observaciones	Valoración	Comentarios
¿Se aprovecha los paisajes, ríos, cascadas, etc., de la zona para darle sentido ecológico?	No (100%)	La ubicación no está cerca paisajes, ríos y cascadas
¿La arquitectura guarda relación con algún tema específico?	No (80%)	Arquitectura tipo europeo mezclada con motivos peruanos.
¿La comida guarda relación con algún tema específico?	No (100%)	Tiene orientación a las parrillas.
¿El mobiliario guarda relación con algún tema específico?	No (80%)	Hay mesas de mesas de madera tipo campestre, pero con sillas de plástico.
¿La presentación de los platos de comida es coherente con el sentido que se le da al restaurante?	Si (70%)	Existe un direccionamiento hacia las comidas a la leña.
¿El estilo arquitectónico y decoración está basado en algún tema específico?	Si (50%)	Pretende ser comida peruana, su decoración es campestre pero se ve mármol y azulejos.
¿El estilo arquitectónico y decoración es coherente con el tipo de comidas ofrecidas?	Si (50%)	Comida campestre a la leña pero mezclado con pachamanca y pescados.
¿El estilo arquitectónico y decoración es	No	Hay piscina y música

coherente con el tipo de entretenimiento para niños y adultos?		variada
¿Los pisos son del área de comida son de cemento, piedra, pasto?	SI (60%)	Se combina los 3 materiales.
¿Se puede afirmar que en general la atención es buena?	SI (100%)	
¿Los baños están limpios en las horas de mayor público?	SI (70%)	Los pisos en hora punta están sucios, falta papel toalla e higiénico, jabón
¿Cuál es el plato más vendido?		Cerdo a la parrilla
¿Qué otras actividades de entretenimiento ofrece el Restaurant?		Música y bailes peruanos, piscina.

Ficha de observación realizada en el restaurante Mesa de Piedra

Observaciones	Valoración	Comentarios
¿Se aprovecha los paisajes, ríos, cascadas, etc., de la zona para darle sentido ecológico?	Si (100%)	La ubicación está cerca paisajes, ríos y cascadas
¿La arquitectura guarda relación con algún tema específico?	No (80%)	Existen columnas e influencia europea española , arcos moriscos,
¿La comida guarda relación con algún tema específico?	No (100%)	Tiene orientación a las parrillas.
¿El mobiliario guarda relación con algún tema específico?	No (80%)	Hay mesas de maderas tipo campestre, pero con sillas de plástico.
¿La presentación de los platos de comida es coherente con el sentido que se le da al restaurante?	Si (70%)	Existe un direccionamiento hacia las comidas a la leña.
¿El estilo arquitectónico y decoración está basado en algún tema específico?	Si (50%)	Pretende ser comida peruana, su decoración es campestre pero se ve mármol y azulejos.
¿El estilo arquitectónico y decoración es coherente con el tipo de comidas ofrecidas?	Si (50%)	Comida campestre a la leña pero mezclado con pachamanca y pescados.

¿El estilo arquitectónico y decoración es coherente con el tipo de entretenimiento para niños y adultos?	No	Hay piscina y música variada
¿Los pisos son del área de comida son de cemento, piedra, pasto?	No (90%)	Se usa principalmente piedra y pasto.
¿Se puede afirmar que en general la atención es buena?	SI (100%)	
¿Los baños están limpios en las horas de mayor público?	SI (70%)	Los pisos en hora punta están sucios, falta papel toalla e higiénico, jabón
¿Cuál es el plato más vendido?		Cerdo a la parrilla
¿Qué otras actividades de entretenimiento ofrece el Restaurant?		Paseos a caballo, cascada natural, tour por puentes colgantes, paseos por el río, celebración de festividades religiosas y autóctonas.

Conclusiones de las observaciones.

Se visitó 3 restaurantes localizados en la av. Nueva Toledo: Rancho doble V, La Ponderosa y Granja 21.

El estilo arquitectónico, mobiliario y, en general, las instalaciones no tienen una coherencia ni enfoque determinado; por un lado, se ven sombrillas de estilo no andino, mesas comunes con sillas de plástico, pisos de cemento, empedrados y con pasto en el área de restaurant.

La comida se puede considerar buena en general, los precios son comparativamente similares a los de mesa de piedra.

La ubicación de los restaurantes se encuentra a relativa corta distancia unos de otros, ninguno tiene ubicaciones estratégicas, no se aprovecha el sentido ecológico, no hay riachuelos ni naturaleza apropiada.

Solo uno de los locales tiene un segundo local en la zona. Ninguno de los restaurantes observados tiene una orientación gastronómica determinada.

3.6. Tratamiento de la información.

El tratamiento de la información proviene de los resultados que se encuentran en las matrices obtenidas del resumen de las entrevistas en profundidad y la aplicación del método de observación (3.5.1 y 3.5.2) y que después derivan hacia los resultados.

3.7. Mapeamiento.

La recolección de datos se realizó en Cieneguilla km. 27, distrito de Huarochirí en la zona de Nuevo Toledo.

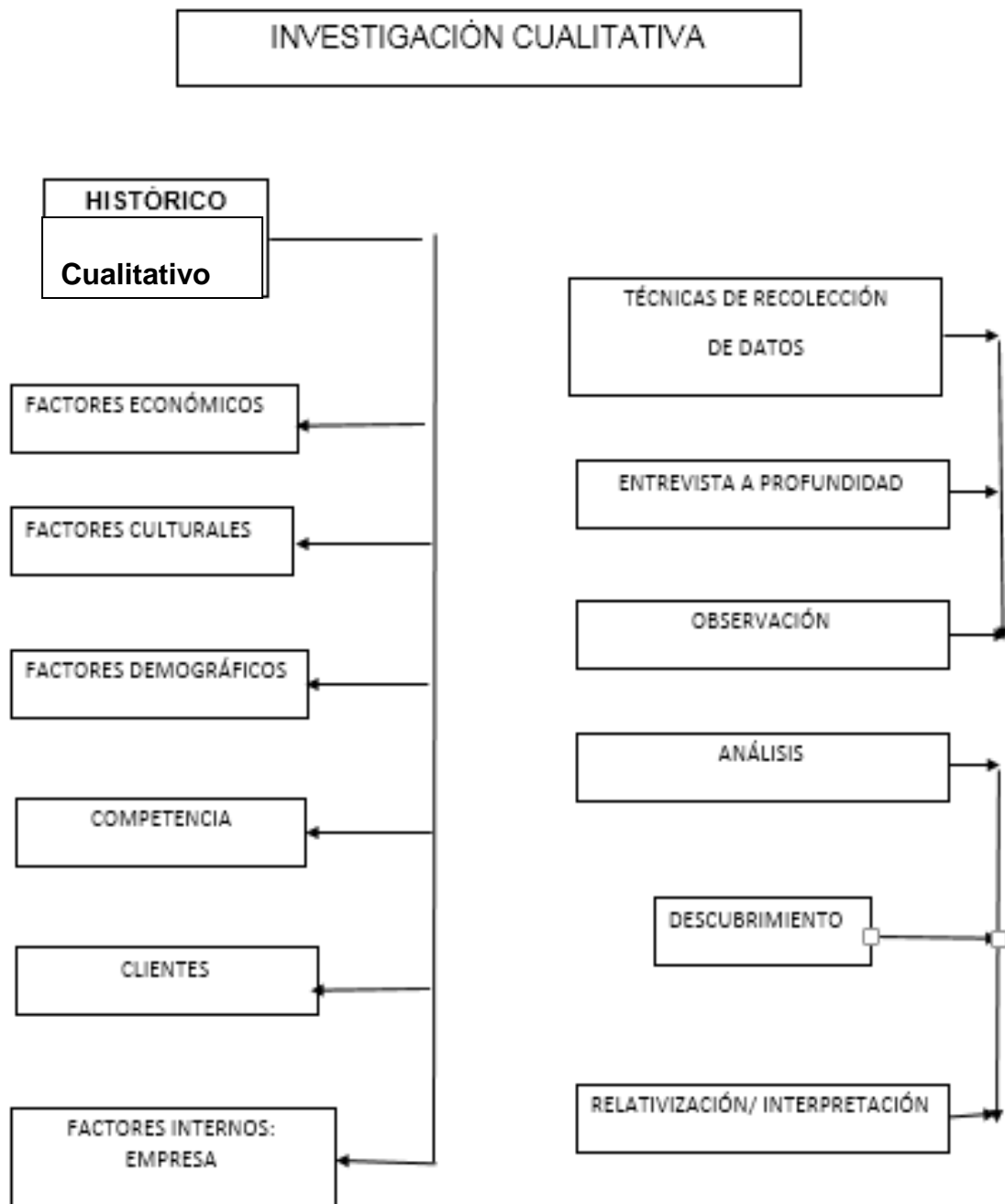
La recolección de datos se hizo aplicando el método de entrevista a profundidad realizada a los sucesores del negocio.

También se utilizó el método de observación, tomando como elementos 3 restaurantes ubicados en la zona de Nuevo Toledo Km. 22, donde se encuentran agrupados los negocios de la competencia. Así mismo se aplicó el mismo método

al Restaurante Mesa de Piedra en el que se pudo apreciar el sentido eco turístico gastronómico, en el cual se apreció matices etnográficos referidos a la celebración de festividades, como cultos religiosos y celebraciones de carácter cultural.

Se aprovechó el carácter natural y atractivos de los ecosistemas de la zona.

La información histórica provino de la entrevista a profundidad en la cual se recolectaron los datos pertinentes



Fuente: Taylor y Bogdan (1987)

3.8. Rigor científico

La investigación está basada en el trabajo de campo realizado a través de entrevistas a profundidad a los sucesores del negocio y las observaciones hechas en los locales de los 3 principales competidores y al propio restaurante Mesa de Piedra.

Esta recopilación de datos nos ha permitido comprobar los motivos del éxito inicial del negocio, su acertado crecimiento y las diferencias que aún existen con los otros restaurantes de la competencia.

Lastimosamente los datos obtenidos nos han permitido comprobar que el Fundador, Sr. Joaquín no dejó planeada la sucesión Para dirigir el negocio.

IV. Resultados

4.1.- Descripción de resultados

4.1.1.- Resultados de las entrevistas.

Teniendo en cuenta el objetivo general los entrevistados están de acuerdo en que la estrategia de lanzamiento del Sr. Joaquín hacia el turismo, campestre, ecológico fue la adecuada debido a que, como buen estratega, supo elegir el terreno más apropiado para presentar batalla (localización), basándose en el principio del espacio en blanco, evitando la confrontación directa con sus competidores, tomando en cuenta los factores del micro y macro entorno basándose además en los conceptos del ecoturismo, los cuales ya estaban siendo aplicados en otras partes del mundo.

De acuerdo al objetivo 1 los entrevistados piensan que los estudios y viajes del Sr. Joaquín fueron determinantes para el éxito del negocio al aplicar estrategias novedosas. Complementariamente, las entrevistas a profundidad confirmaron que el enfoque administrativo, liderazgo y manejo estratégico dieron resultado al inicio del negocio. Como se observa en la aplicación de la técnica de observación, los negocios establecidos no tenían un enfoque ni estrategia claramente definida pues ofrecían comida peruana pero, su direccionamiento hacía gala de un tremendo derroche de dinero, pero sin tener en cuenta que no se aprovechaba la presencia de paisajes naturales ni la ambientación en cuanto a estilos arquitectónicos peruanos, se mezclaba estilos europeos y moriscos en lugar de hacer prevalecer los estilos y decoraciones peruanos.

Referente al objetivo 2, las entrevistas revelaron que los entrevistados no tienen estudios universitarios, el Fundador no evaluó o preparó a alguien para dirigir el restaurant en el futuro, en la organización actual del negocio no hay un liderazgo definido, las decisiones referentes al crecimiento futuro del restaurante se toman por consenso y demoran más de lo necesario, los entrevistados temen crecer muy rápido porque se les puede escapar de las manos y, más adelante, para poder controlarlo, van a abrir una sucursal por la zona. Los hermanos Joaquín no se relacionan con los clientes, no conversan con ellos, por tanto no se enteran de nuevas ideas para implementar en el negocio. Cuando el fundador falleció la empresa empezó a alejarse de los objetivos iniciales, empezó a perder

el rumbo, se apartó de los fundamentos estratégicos iniciales y se generó un crecimiento inercial. Lo antes mencionado se evidencia al aplicar la observación pues el restaurante mesa de piedra ya se estaba alejando del enfoque inicial del fundador.

4.1.2.- Resultados de las observaciones.

De acuerdo al objetivo general, la competencia todavía no aprovecha los paisajes, ríos, cascadas y otros, de la zona para darle sentido ecológico, la arquitectura, la comida, el mobiliario y el estilo arquitectónico no guardan relación con algún tema específico, se puede afirmar que en general la atención es buena pero los baños no están limpios en las horas de mayor público

En cuanto a las observaciones hechas al restaurante mesa de piedra y según el objetivo específico 1, si se aprovecha los paisajes, ríos, cascadas y otros, de la zona para darle sentido ecológico, la arquitectura y las comidas si guardan relación con la cultura peruana de la sierra, pero también se observó que se dejó de usar mesas de piedra y hay sillas de plástico que no tienen nada que ver con el sentido propuesto originalmente, el estilo arquitectónico y decoración está basado en la cultura peruano-andina de manera coherente (excepto lo mencionado en el punto anterior), compatibiliza con el tipo de comidas ofrecidas y es coherente con el tipo de entretenimiento para niños y adultos. Se observó que en general la atención es buena pero los baños no están limpios en las horas de mayor público.

Según el objetivo específico 2, la capacidad de análisis y reacción ante sucesos actuales y cambiantes se ha vuelto muy lento. Esto se nota en la ausencia de mesas de piedra, proliferación de sillas y sombrillas de plástico.

En la actualidad, la competencia no ha mostrado mayores cambios en cuanto a su estilo del manejo y enfoque del negocio, Por otro lado, el restaurante mesa de piedra, si bien conserva gran parte de los factores que lo llevaron a un rápido crecimiento en un principio, por otro lado ha empezado a alejarse del estilo que le imprimió el fundador, esto es en referencia a la ambientación, mobiliario, comunicación con los clientes, e higiene de los baños en las hora punta.

V. Discusión

Tomando en cuenta el objetivo general, la triangulación de las respuestas obtenidas al comparar la entrevista a profundidad realizada a los hijos de Sr. Joaquín, fundador del restaurante mesa de piedra, afirman que la orientación dada al negocio hacia el ecoturismo gastronómico fue una buena decisión, sus estudios y viaje a la Unión Soviética le dieron una visión amplia, lo cual lo predispuso a utilizar una exitosa estrategia para el lanzamiento del negocio.

Colocando el objetivo general como base de la observación se evidenció que los otros restaurantes de la zona siguen transitando por un esquema confuso, sin orientación o tema específico en el servicio que ofrece, se sigue mezclando columnas de tipo europeo, arcos moriscos, sombrillas modernas, no hay direccionamiento hacia platos autóctonos, ninguno de los restaurantes mencionados usan sistemas modernos de crecimiento como las franquicias.

Al cruzar la aplicación de los métodos llegamos a la conclusión que ninguno de los negocios ha mejorado sustancialmente y en el caso del restaurante mesa de piedra se ha perdido parte de las ideas iniciales del fundador.

La situación actual del enfoque de negocio de la competencia no ha cambiado sustancialmente, pero de acuerdo al resultado de las entrevistas y la observación el resultado arroja que el restaurante mesa de piedra ha retrocedido en el enfoque y estilo de dirección que imprimió el fundador, lo cual explica el crecimiento inercial del momento actual.

En cuanto al objetivo específico 1, en la entrevista a profundidad nos muestra que los entrevistados no conocen cabalmente el análisis del micro y macro entorno debido a su falta de preparación superior, pero coinciden en que el manejo inicial del fundador fue acertado

Referente al objetivo específico 2, quedó evidenciada la insuficiente preparación de los entrevistados en asuntos de dirección, también quedó establecido que el fundador no evaluó a un posible sucesor para el manejo del negocio, la falta de preparación en la dirección de la empresa hace temer un

crecimiento organizado del restaurant, por lo que no hay planes agresivos en este sentido.

Al triangular los resultados obtenidos de las observaciones con los resultados de la aplicación de la entrevista a profundidad, encontramos que si bien es cierto el enfoque eco turístico gastronómico que imprimió el fundador aún se mantiene, también es cierto que ha habido cambios graduales negativos, tales como sillas de plástico, mesas comunes, baños no siempre limpios en las horas punta.

VI. Conclusiones

Respecto al objetivo general.

En un principio el estilo administrativo estuvo marcado por las competencias del fundador, quien aplicó lo referente a las técnicas de comunicación aprendidas en su preparación profesional, sino que las complementó con las técnicas de información adquiridas durante sus estudios en la Universidad Patricio Lumumba cuando vivió y estudió en la Unión Soviética, proporcionándole una visión del mundo, las cuales fueron complementadas y aprovechadas gracias a su propia inteligencia interpersonal. Basado en lo anterior se puede afirmar que su estilo de liderazgo y conducción, en el principio, fue el resultado de sus estudios superiores, vivencias y características propias del fundador.

Respecto al objetivo específico Nº 1.

Dentro de las condiciones del micro entorno, el aspecto referido a proveedores fue bien manejado mediante la estrategia de tercerización (outsourcing), ya que de esta manera el restaurante concentró en sus esfuerzos en el negocio principal (core business), de esta manera el negocio no solo desvió los esfuerzos (en terceros) de compra y servicios, sino que se dedicó a lo importante: concentrarse en presentar un producto gastronómico acompañado del enfoque ecoturístico, con lo cual logró satisfacer las expectativas de los clientes.

En cuanto al macro entorno, se enfocó en los aspectos socio culturales tanto del segmento A y B del público nacional, sino que también consolidó su posición en el segmento formado por los turistas que buscaban algo más que cemento, mármol y diseños arquitectónicos europeos, en lugar de eso se direccionó el esfuerzo hacia las comidas y costumbres andinas.

En cuanto a la competencia, por medio de la aplicación del “espacio en blanco”, localizó el negocio más lejos del cluster de restaurantes, pero más cerca de los paisajes naturales y a orillas del río Lurín.

Por otro lado, si bien es cierto que el aspecto político no era el más apropiado (gobierno militar), por otro lado sacó provecho al aspecto legal

mediante el cual, siendo un gobierno socialista, se apoyaba económicamente con préstamos a las MYPES, con lo que finalmente empezó el negocio.

Respecto al objetivo específico N° 2.

Tal como se revela tanto en la entrevista a profundidad como en la aplicación del método de observación, la falta de previsión acerca del sucesor en la conducción del negocio, se aprecia que hubo cambios trascendentales en las políticas de la empresa, lo cual la ha llevado a alejarse del rumbo marcado por el fundador generando un crecimiento inercial

VII. Recomendaciones

- Primera Con referencia al objetivo al objetivo general, se debe evaluar a los sucesores acerca de la posibilidad elegir a alguien que pueda tomar a su cargo la dirección del negocio o evaluar, seleccionar y preparar un CEO que reporte al Directorio y que tenga las competencias necesarias como para imprimir un estilo de dirección adecuado.
- Segunda En cuanto al objetivo específico 1, el elegido debe tener la capacidad para analizar los factores del entorno y aplicar estrategias apropiadas para levantar el negocio tomando en cuenta las ideas iniciales del fundador.
- Tercera Con respecto al objetivo específico 2, Fortalecer las acciones necesarias para atraer un mayor número de turistas internacionales, facilitando el acceso a sitios turísticos con que cuenta la zona, como son los restos arqueológicos de Huaycán. Retomar las actitudes ecológicas del fundador e intentar superarlas.
- Cuarta Evaluar la mejor forma de lograr el crecimiento del restaurante la “Mesa de Piedra” bajo el mecanismo más apropiado, que puede ser Join Venture, alianzas estratégicas, formar una cadena de restaurantes propio o crecer mediante el sistema de franquicias

VIII. Referencias Bibliográficas

- Altés , C. (2001). *Marketing y Turismo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Ansoff Igor .(1965). *La Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Bianchi , R. (2004). *Negocio Productivo, Restaurante*. Lima: Colección.
- Castañón , D. (2001). *Visión del Turismo al 2001*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- CENFOTUR. (1987). *Introducción al Turismo*. Lima : Banco de Comercio.
- Duggan , W. (2009). *Intuición Estratégica*. Bogotá : Grupo Editorial Norma.
- Goodstein , L., Nolan , T., & Pfeiffer , J. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw Hill.
- Koenes , A. (1994). *Plan de Negocios para Pequeñas Empresas*. Madrid : Ediciones Díaz de Santos.
- Kotler , P. (2004). *Los 10 Pecados Capitales del Marketing*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kotler , P. (2005). *Las Preguntas más Frecuentes sobre Marketing*. Bogotá : Grupo Editorial Norma.
- Kourdy, J. (2008). *Estrategia*. Lima: Empresa Editora El Comercio S.A.
- Monitor Company . (1995). *Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú*. Lima : Prom Perú.
- Ohmae , K. (1989). *La Mente del Estratega*. México : McGraw-Hill.
- Serra , A. (2002). *Marketing Turístico*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Stalk , G., Pecaut , D., & Burnett , B. (1999). *Eliminar imposiciones para conseguir un crecimiento notable*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Stanton , W., Etzel , M., & Walker , B. (2002). *Fundamentos de Marketing*. México.

- Syrett , M. (2010). *Estrategia de Negocio*. Lima: Empresa Editora El Comercio S.A.
- Torres , J. (2003). *Clusters de la Industria en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Duggan W. (2009). *Intuición estratégica: La chispa creativa en la realización humana*. Editorial Granica, Barcelona.
- Collings (2001). *La gestión global del talento: retos y soluciones*. Universia Business Review.
- Rothwell, W. J. (2011). *Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management*. *International Journal of Training and Development*
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. México, D.F.: 5º Edición, Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, Quinta Edición.
- Sandoval, Ewaldo (2006). *Ecoturismo: Operación técnica y gestión ambiental*. México, Trillas.
- Diez de castro, E. (1998). *Práctica de la franquicia*, Editorial Mc Graw Hill, España.
- Taylor S.J. y Bogdan. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos*. Ediciones Paidós.
- Husserl Edwin (1999), *Fenomenología*. Editorial 62.
- Codrin Tapu (2001), *El enfoque hipostático de la personalidad*. Editorial Premier.
- Francisco Orgaz (2011), *Potencialidades ecoturísticas en República Dominicana*. Edición Universidad de Sevilla.

Gilmore J., Pine J. (2000), Marketing 1 X 1. Editorial Norma.

Lewis P. Carbone (2004), Marketing de experiencias. Editorial Prentice Hall.

Hill Ch., Jones G., Schilling M. (2009). Administración Estratégica. Editorial Cengage Learning.

Gilmore J., Pine J. (2000), Marketing 1 X 1. Editorial norma.

Denzing N.K. y Lincoln Y.S (1994). Investigación cualitativa. Publicaciones Sage.

Febvre L. (2005). Combates por la historia. Editorial Ariel.

Anexos

**Anexo 1.- Instrumento: entrevista a profundidad a los Hijos del Sr. Manuel
Joaquín Padre**

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	INSTRUMENTO
Estrategia de lanzamiento y crecimiento	Fuerte competencia. Enfoque turístico, campestre, ecológico, sub contratación, gusto por la gastronomía peruana	Entrevista a profundidad
Manejo actual del negocio	Situación del liderazgo, enfoque actual del negocio,	Entrevista a profundidad
Planes de crecimiento del negocio	Proyección hacia el crecimiento del negocio	Entrevista a profundidad

Anexo 2.- Triangulación de los resultados de la entrevista a profundidad a los hijos del sr. Manuel Joaquín padre. Conclusiones de la entrevista.

Pregunta	Yuri Joaquín	Carlos Joaquín	Manuel Joaquín jr.	Conclusión
¿Está de acuerdo en que la estrategia de lanzamiento del Sr. Joaquín hacia el turismo, campestre, ecológico fue la adecuada?	Fue acertada pues aprovechó la situación del momento. Orientó el negocio acertadamente.	Si fue adecuado el enfoque. Tuvo buen olfato para empezar el negocio.	Fue una buena forma de entrar al mercado. Consiguió una buena financiación.	Los entrevistados están de acuerdo respecto a la estrategia de lanzamiento del Sr. Manuel padre.
¿Piensa que los estudios y viajes del Sr. Joaquín fueron determinantes para el éxito del negocio?	Sus estudios y viaje fueron importantes.	Sus estudios y viajes fueron importantes.	Su preparación y liderazgo llevaron el negocio al éxito.	Los entrevistados están de acuerdo en que los estudios y viajes de papá fueron importantes.
¿Cuáles son los estudios que usted tiene?	Estudié administración de empresas en un instituto en Lima.	Estudié cocina en un instituto	Sólo aprendí el negocio de la mano de papá	Falta preparación, ninguno de los entrevistados tiene estudios de rango universitario o superiores
¿Realizó algunos estudios fuera del país? ¿En cuál?	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno de los entrevistados realizó estudios en el exterior, eso les resta capacidad de proyección.

¿Papá Manuel evaluó o preparó a alguien para dirigir el restaurant en el futuro?	A nadie	A nadie	A nadie	Papá Manuel no preparó a nadie para dirigir el negocio en el futuro. Ninguno de los hermanos u otra persona fue preparada para el futuro.
¿Cómo es la organización del negocio?	Yuri ve la parte administrativa, Carlos supervisa la parte de cocina, Manuel se ocupa de las compras.	Yuri ve la parte administrativa, Carlos supervisa la parte de cocina, Manuel se ocupa de las compras.	Yuri ve la parte administrativa, Carlos supervisa la parte de cocina, Manuel se ocupa de las compras.	Cada hermano se ocupa de una parte del negocio de acuerdo a lo que estudiaron, cada uno tiene su manejo en la parte que le toca.
¿Cómo se toman las decisiones referentes al crecimiento del restaurante?	Cuando analizamos cambios nos reunimos y nos ponemos de acuerdo	Las decisiones se toman por consenso	Todos tenemos que estar de acuerdo	La toma de decisiones es lenta, demora hasta que se pongan de acuerdo los hermanos.
¿Cuál es su visión acerca del crecimiento futuro del restaurante?	Poner sucursales en terrenos adquiridos alrededor de Cieneguilla.	Poner sucursales en terrenos adquiridos alrededor de Cieneguilla.	Poner sucursales en terrenos adquiridos alrededor de Cieneguilla.	Falta agresividad para enfrentar el futuro, los tres hermanos piensan hacer crecer el negocio con la apertura de locales alrededor de Cieneguilla.

<p>¿Cómo es su relación con los clientes comensales? ¿Interactúa con ellos?</p>	<p>No tengo tiempo para hablar con los clientes.</p>	<p>Me es difícil relacionarme con los clientes desde mi puesto en la cocina</p>	<p>Mis labores no me dejan tiempo para tratar con los clientes.</p>	<p>Ninguno de los hermanos se relaciona o interactúa con los clientes comensales, esto los aleja de los cambios o mejoras que piden los clientes.</p>
<p>¿Por qué razón el negocio no se ha convertido en una cadena de locales en otros distritos turísticos?</p>	<p>Porque es muy complicado el control.</p>	<p>Tengo temor de que el control se nos escape de las manos</p>	<p>No estamos preparados para crecer de esa forma.</p>	<p>Los hermanos tienen temor de crecer en otros distritos pues lo consideran muy complicado y temen que se les escape de las manos.</p>

Conclusiones de la entrevista a profundidad realizada a los sucesores del Sr. Joaquín:

- Los hermanos herederos no tienen la preparación profesional suficiente para plantear estrategias de crecimiento futuro.
- Papá Manuel no preparó adecuadamente a ninguno de sus hijos para liderar la empresa. Tampoco hizo una búsqueda de alguna otra persona que asumiera la parte administrativo-estratégica.
- Los hermanos realizan tareas específicas en diferentes áreas de la empresa pero ninguno tiene la visión para planificar el crecimiento de la empresa, solo siguen las pautas empleadas por papá Joaquín, no tienen capacidad para reaccionar a los cambios.
- Falta agresividad en el manejo de la empresa, las decisiones se toman lentamente.
- Los hermanos no interactúan con los clientes, trabajan de espaldas a los clientes.
- Los hermanos tienen temor de crecer en otras ubicaciones geográficas pues temen que el control escape de sus manos.

Anexo 3. Observación

Observación: Visita a 3 locales de la competencia y se observa el funcionamiento, actual del Restaurante Turístico y Ecológico “Mesa de Piedra”

Se visitaron 3 locales adyacentes con que cuenta actualmente el restaurante en el distrito de Cieneguilla; se tomarán fotos de sus instalaciones; se considera que la manera como se ha acondicionado cada local refleja el estilo de restaurante turístico y ecológico del Sr, Joaquín y la de sus hijos.

Referente al restaurant mesa de piedra, las fotos muestran la arquitectura propia de la sierra con abundante uso de piedra y materiales propios de la zona andina. En la ambientación que imprimió la visión del Sr. Joaquín. Existe una coherencia entre la ambientación, el paso de un ramal del rio, combinado con el espectáculo de danzas nativas, los paseos a caballo para niños y adultos.









1. Se visitó 3 restaurantes localizados en la av. Nueva Toledo: Rancho doble, Rancho Aventura Resort y El mesón de Cieneguilla (según se aprecia en las fotos adjuntas).





El estilo arquitectónico, mobiliario y, en general, las instalaciones no tienen una coherencia ni enfoque determinado; por un lado, se ven sombrillas de estilo no andino, mesas comunes con sillas de plástico, pisos no empedrados en el área de restaurant.

La comida se puede considerar buena en general, los precios son similares a los de mesa de piedra.

La ubicación de los restaurantes se encuentra a relativa corta distancia unos de otros, ninguno tiene ubicaciones estratégicas, no se aprovecha el sentido ecológico, no hay riachuelos ni naturaleza apropiada.



Al igual que mesa de piedra, la competencia no tiene planes específicos para expandirse fuera de Cieneguilla, esto representa falta de visión estratégica.





De la diferenciación con éxito a la sucesión fracasada del restaurante turístico y ecológico “mesa de piedra”

ARTÍCULO CIENTÍFICO

RESUMEN

La investigación titulada: De la diferenciación con éxito a la sucesión fracasada del restaurante turístico y ecológico “mesa de piedra” consta de dos partes, primero tuvo como objetivo principal hacer un recuento histórico que mostrara los criterios administrativos y de marketing estratégicos que determinaron el exitoso inicio y crecimiento. En la segunda parte del trabajo se investiga si aún se mantienen o se mejoraron los criterios iniciales de la conducción de la empresa o si han variado y de qué forma. Para la realización de la investigación se utilizó el método cualitativo basado en la información histórica del inicio del negocio para después contrastarla con información más reciente aplicando el procedimiento inductivo – deductivo.

Palabras claves: estrategias administrativas, estrategias de marketing, procedimiento inductivo – deductivo.

ABSTRACT

The research entitled: From the successful differentiation to the unsuccessful succession of the tourist and ecological restaurant "stone table" consists of two parts, first had as its main objective to make a historical recount that showed the administrative and strategic marketing criteria that determined the successful start and growth. In the second part of the paper, it is investigated whether the initial criteria of the company's management have been maintained or improved or if they have changed and in what way. In order to carry out the research, the qualitative method based on the historical information of the beginning of the business was used to later contrast it with more recent information applying the inductive - deductive procedure.

Keywords: administrative strategies, marketing strategies, inductive - deductive procedure.

INTRODUCCIÓN

Cuando un emprendedor se decide a empezar un negocio con poco capital no es habitual aplicar estrategias específicas para tener éxito. Por lo general se piensa que las estrategias empresarial y de marketing se aplican principalmente en negocios que ya están consolidados y que cuentan con capital para operar.

En la investigación que se ha realizado, se evidencia que el fundador utilizó estrategias modernas, no necesariamente de estudios específicos sino las que muchas veces le indicaban su sentido común alimentado por el criterio adquirido de sus estudios en docencia y lo captado durante su estadía en la Universidad Patricio Lumumba de la Unión Soviética, su afán de salir adelante y la capacidad para que fue adquiriendo para analizar hechos e implementar soluciones, si a lo anterior le sumamos las cualidades especiales que debe tener un emprendedor nos da como resultado el éxito que tuvo el restaurante.

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta lo dicho por: Ansoff (1965); Chiavenato. (1999); Stanton , W., Etzel , M., & Walker , B. (2002), Kotler , P. (2004); los cuales enfoques sobre la estrategia empresarial y de Marketing.

Para el objetivo específico N.1 el instrumento utilizado para la investigación, teniendo en cuenta fueron su carácter cualitativo, fue la entrevista a profundidad, para lo cual se tomó a los tres sucesores del negocio, los cuales vieron el emprendimiento desde el principio, por lo cual tenían información de primera a lo largo del crecimiento del negocio.

En el caso del objetivo específico N.2, para recolectar la información se tomó los tres competidores más representativos de la zona más el restaurante mesa de piedra y su manejo en la actualidad, esto es para determinar la situación actual y evolución de estos cuatro restaurantes.

OBJETIVO

El objetivo general Determinar cómo fue el estilo administrativo, el enfoque estratégico inicial, el liderazgo aplicado en la empresa y el rumbo que tomó después del fallecimiento del fundador.

El objetivo específico N.1 es describir cuales fueron las condiciones del micro y macro entorno, Cómo se encararon las debilidades y se aprovecharon las fortalezas para lograr el despegue y crecimiento del negocio.

El objetivo específico N.2 verificar si hubo cambios trascendentales en las políticas de la empresa que promuevan un crecimiento dinámico o inercial de la misma. Identificar Cómo es el estilo, atención y funcionamiento de la competencia más representativa y el restaurante mesa de piedra

METODOLOGÍA

Para realizar la investigación se utilizó el método cualitativo aplicado al contexto histórico del inicio, crecimiento y la situación actual del objeto de estudio (restaurante mesa de piedra), orientada al descubrimiento (no se formuló hipótesis), al proceso, cercana a la perspectiva de “el de adentro”, enmarcada en una visión holística en el análisis de los hechos.

RESULTADOS

Los resultados arrojaron que el fundador contaba con las cualidades que requiere un emprendedor y supo sacar provecho de su carisma, facilidad de relacionarse, su preparación y su conocimiento de otros países para aplicarlo a las situaciones que lo llevarían a fundar y hacer crecer el restaurante mesa de piedra. Por otro lado, también se evidenció que al no preparar adecuadamente la sucesión el negocio cayó en un alejamiento de los resultados iniciales llegando al punto en el que la empresa fue cayendo en un crecimiento inercial.

DISCUSIÓN

La selección del método cualitativo aplicado en el enfoque holístico de la revisión histórica de los hechos fue sustentado mediante los instrumentos elegidos de los cuales se obtuvo los siguientes resultados:

De la triangulación de las respuestas obtenidas al comparar la entrevista a profundidad realizada a los hijos de Sr. Joaquín, fundador del restaurante mesa de piedra, los entrevistados coincidieron en que el manejo inicial del fundador fue acertada, la orientación dada al negocio hacia el ecoturismo gastronómico fue una buena decisión, sus estudios y viaje a la Unión Soviética le dieron una visión amplia, lo cual lo predispuso a utilizar una exitosa estrategia para el lanzamiento del negocio.

Al aplicar el instrumento de observación se comprobó que la competencia no aprovecha los paisajes, ríos, cascadas y otros, de la zona para darle sentido ecológico, la arquitectura, la comida, el mobiliario y el estilo arquitectónico no guardan relación con algún tema específico, se puede afirmar que en general la atención es buena pero los baños no están limpios en las horas de mayor público. También se encontró que el restaurante mesa de piedra, con la nueva administración, se ha ido alejando del enfoque inicial del fundador y está empezando los mismos errores con el estilo ecoturístico y atención al público que muestra la competencia y no tiene planes para seguir con el crecimiento estratégico del negocio.

CONCLUSIONES

Mediante la utilización del método cualitativo se lograron los objetivos planteados en la investigación. La aplicación del estilo inductivo – deductivo resultó apropiada para el análisis de las respuestas obtenidas en el uso de los instrumentos de entrevista a profundidad y el de observación.

Se hace imperativo iniciar un proceso de evaluación, preparación y selección de un CEO que pueda plantear a los directores y ejecutar el redireccionamiento del negocio de acuerdo a la visión del fundador y las estrategias modernas para dirigir este tipo de negocio.