

# **Ecuador ¿País de Emprendedores?**

**Una publicación conjunta de la Cámara  
de Comercio de Guayaquil y la  
Universidad Ecotec**

**Editor General** Ing. Carlos Morlás Espinoza

**Correctora Literaria** Lic. Gilda Alcívar García

**Articulistas invitados** Carlos Ernesto Ortega Santos  
Ing. Pablo Arosemena Marriott  
Ing. Paolo Cirani Dávila  
Héctor Navarrete Ortega  
Juan Carlos Sáenz Martínez

**Catedrático Coordinador** Ing. Eduardo Valarezo

## **Estudiantes participantes**

- Gabriel Molina Bravo
- Ronald Villacis
- Roberto Salazar
- Erika Pinos M.
- Andrea Arias A
- Daniela Bjazevic
- Andres Alcivar R
- Darwin Pacheco
- Anthony Nuñez
- Edwin Aguilar
- Priscilla Mite
- Fernando Sánchez
- David Chacón
- Carlos Vanoni
- Peter Andrade
- Mariela Tenesaca
- Diana Andrade
- Linda Sagnay

## **Presentación**

La palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo luego utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente y que actualmente se refiere además a la actitud que debe poseer una persona proactiva.

Este término está siendo muy utilizado en todo el mundo y aunque siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a esta, en las últimas décadas este concepto se ha vuelto de vital importancia ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos.

Todos hemos sido testigo de la gran capacidad de sobrevivencia que los ciudadanos ecuatorianos hemos desarrollado, a pesar de las innumerables adversidades que nos han agobiado y nos siguen

abrumando, nosotros respiramos profundo y volvemos a resurgir. No deja de ser asombrosa y estimulante la capacidad de algunas personas, no solo de sobrevivir sino de generar cambios profundos en su entorno, a pesar de tantas trabas que se nos presentan a todo nivel.

Emprender en el Ecuador no es igual que hacerlo en países denominados del primer mundo, tampoco es lo mismo si lo hace una persona que terminó el colegio comparada a otra que terminó la universidad o que posee amplios conocimientos de cursos de maestrías. Existe gran diferencia si el emprendedor heredó una gran fortuna y le dio un nuevo impulso al negocio o si es cualquier hombre o mujer con ingresos mensuales de 200 dólares. Como señala el escritor peruano Álvaro Vargas Llosa en uno de sus libros, está demostrado que en la adversidad y la pobreza es posible resurgir una y otra vez.

Los emprendedores exitosos son aquellos que basan todos sus esfuerzos en su capacidad individual y en el trabajo en equipo y no en el sistema burocrático como soporte, ellos son mucho más efectivos desarrollando nuevos negocios que aquellos que sólo están

esperanzados en subsidios estatales o en ayuda internacional que tienden a ser terriblemente asistencialistas, pues se acostumbran a recibir todo regalado o subsidiado.

Para que exista una economía solidaria como las que se nos plantea actualmente, debe coexistir necesariamente el crecimiento y la productividad, pero también debe reconocerse el esfuerzo individual y la capacidad de emprender de una persona, ya que esto derivará, con toda seguridad, en mejores resultados para la comunidad. Entonces el Estado debe enfocarse a dar condiciones equitativas para que todos podamos emprender con las mismas oportunidades y no tanto en limitar las acciones y logros individuales.

El objetivo del presente libro, proyecto desarrollado en conjunto por la Universidad ECOTEC y la Cámara de Comercio de Guayaquil a través de su Directorio Junior, es incentivar no sólo a los estudiantes universitarios sino al público en general, a que se mentalicen siempre con una forma de pensar proactiva, sinónimo directo de emprendimiento.

El esquema para llevarlo a cabo se lo enfocó en cinco grandes aspectos: En la parte inicial se analizan diferentes artículos relacionados con el tema central, como la situación del emprendedor ecuatoriano, su hábitat natural, su lenguaje y la relación intrínseca con el campo de las ventas.

Siempre es importante examinar ejemplos de otras latitudes para tratar de adaptarlos a nuestra realidad, por lo que se detallan, en el segundo capítulo, varios casos de grandes emprendedores a nivel mundial.

Más importante aún era revisar casos locales, por lo cual se puso mucho énfasis en el relato de casos relevantes de emprendimiento de ecuatorianos, de diferentes campos de acción, perspectivas, géneros y objetivos. Estamos conscientes que nos faltó incluir a muchos otros casos, que seguramente estarán presentes en ediciones posteriores.

Todos los ejemplos, anécdotas externas y locales sirvieron como pauta para presentar las conclusiones finales y describir el concepto en un modelo esquemático con los parámetros de cómo debe ser el emprendedor ecuatoriano, resaltando además cuál

debe ser el papel que deben cumplir las universidades locales en este aspecto.

Y para no quedarnos sólo en la parte teórica, se incluyó en el capítulo final, acompañado de un cd, un programa de simulación de proyectos, para que el lector, siguiendo unos pasos sencillos, pueda tener una visión financiera preliminar de su idea de negocios.

Para entregarle a la comunidad este valioso aporte, que estamos seguros contribuirá al desarrollo del espíritu emprendedor de los ecuatorianos, se contó con un equipo multidisciplinario de colaboradores, liderado por Carlos Ernesto Ortega Santos, Director de Desarrollo de la Universidad ECOTEC y miembro del Directorio Junior de la Cámara de Comercio, principal impulsador del libro, en la parte editorial se contó como Editor General al Ing. Carlos Morlás Espinoza, ex Decano de la Facultad de Económicas y Empresariales de la Universidad ECOTEC y actual Rector del Tecnológico Argos, la Lic. Gilda Alcívar García, Sub-Decana de la Facultad de Comunicación, a los catedráticos Ing. Eduardo Valarezo, quien colaboró con su grupo de estudiantes de la materia "Dirección y

Liderazgo" en la investigación bibliográfica y entrevistas; y el Psi. Juan Carlos Sáenz, Máster en Coaching y Comunicación Neurolingüística, con su visión del lenguaje del emprendedor.

Muy valiosa además fue la colaboración de importantes articulistas invitados: el Ing. Pablo Arosemena Marriott, Ing. Paolo Cirani, Héctor Navarrete y Carlos Ernesto Ortega, todos ellos miembros del Directorio Junior de la Cámara de Comercio y en fin, muchas personas que con su grano de arena contribuyeron a sacar adelante este innovador proyecto.

**Dr. Fidel Márquez Sánchez**  
**Rector**  
**Universidad ECOTEC**

## Prólogo

La fuerza caracteriza a los emprendedores. Es por esto que un grupo de entusiastas jóvenes ecuatorianos da inicio a esta obra que resume, no sólo un cúmulo de conocimientos adquiridos luego de arduas jornadas de estudio y a experiencias vividas en el mundo laboral, sino de casos reales analizados desde puntos de vista frescos y muy dinámicos que nos ayudan a internarnos en el mundo complejo, particular y extraordinariamente innovador de los "emprendedores".

Los casos internacionales que se analizan en su segundo capítulo, nos llevan a pensar en grande, en que todo es posible. Empezamos a entender y a aceptar que la base de todo gran negocio está en una buena idea desarrollada con la suficiente pasión para soportar y vencer los obstáculos. Recordando las palabras de Paul Allen de Microsoft: "Sencillamente, trabajamos hasta caer". A este ejemplo de "emprendimiento puro" como se lo ha catalogado a Bill Gates, se suman los de Conrad Hilton, el hotelero más grande del mundo, Ray CROC, uno de los casos más



sorprendentes y contundentes en el mundo de los emprendedores y finalmente se cita a Jean Michael Aulas de quien recordarán este pensamiento: "Vamos a convertir a Lyon en un grande de Europa", ¿charlatán, aventurero? Los invito a que descubran el final de esa historia llena espíritu, característica intrínseca de un verdadero emprendedor.

Cuando llegamos a los casos ecuatorianos, no podemos hacer otra cosa que llenarnos de orgullo: pese a los conflictos y dificultades que se presentan a diario para los empresarios emprendedores en el país, pese a lo duro que es sacar una idea adelante, desarrollarla y, aún más cuesta arriba, mantenerla en el tiempo, verdaderos emprendedores han trabajado arduamente y con mucho entusiasmo hasta convertir en realidad sus proyectos.

Encontraremos en los casos nacionales, anécdotas desconocidas por muchos.

El deseo de aportar con el engrandecimiento de nuestra sociedad, a través de este libro es una muestra pura de emprendimiento de nuestra juventud y en especial de la Pablo Arosemena, Paolo Cirani, Héctor Navarrete y Carlos Ortega, jóvenes empresarios que ven al Ecuador con ojos de esperanza, esperanza que en un verdadero "emprendedor" jamás desaparece.

Los invito a leer este libro y cada uno de los ejemplos de emprendimiento citados, les aseguro que captarán de su atención de principio a fin.

**Ing. María Gloria Alarcón A.**

# Ecuador ¿País de Emprendedores?

## INDICE

Presentación

Prólogo

### Capítulo 1:

#### **Aspectos Generales sobre Emprendimiento**

- 1.1. El emprendimiento en el Ecuador
- 1.2. El hábitat natural del emprendedor
- 1.3. Ventas: La habilidad No. 1 para el emprendimiento
- 1.4. El lenguaje del emprendedor

### Capítulo 2:

#### **Casos relevantes de emprendimiento a nivel Mundial**

- 2.1. Bill Gates, el científico que forjó un imperio
- 2.2. Conrad Hilton, el hotelero más grande del mundo
- 2.3. Ray Croc, el vendedor que olfateó un gran negocio
- 2.4. Jean Michael Aulas, cuando el fútbol no sólo se juega en la cancha

**Capítulo 3:**  
**Casos relevantes de Emprendimiento en el Ecuador**

- Aerogal, el límite es el cielo
- Corporación Nobis, la clave del éxito es el equipo de trabajo
- Facundo, del Ecuador para el mundo.
- Hospital – Clínica Alcívar, alta calidad técnica
- Nirsa, del mar a su mesa
- Poligráfica, a la vanguardia de la tecnología
- Cooperativa Salinerito, creadores del “Sí se puede”
- D’Nelson, a la vanguardia de la tecnología
- El Café de Tere, garantía de calidad
- Parrilla El Ñato, imponiendo un estilo
- Rubasa, el proyecto universitario que se hizo realidad

**Capítulo 4:**  
**Conclusiones y Recomendaciones**

- 4.1. Cómo evitar las percepciones erróneas
- 4.2. Aprender de los precursores
- 4.3. El esquema del emprendedor.

**Capítulo 5:**  
**Programa de Proyectos (incluye CD)**

- 5.1. Introducción
- 5.2. Caso Práctico
- 5.3. Manual de instrucciones

## Capítulo 1

### **Aspectos Generales sobre Emprendimiento**

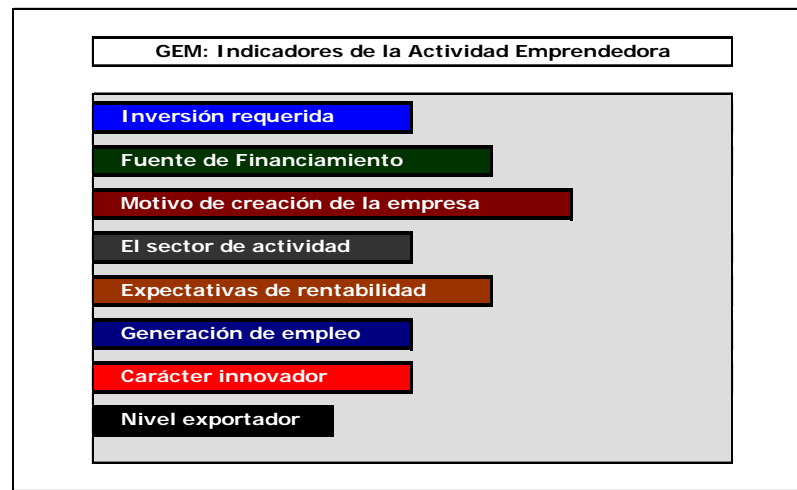
#### **1.1. El Emprendimiento en el Ecuador**

**Por: Carlos Morlás Espinoza**

El **Proyecto GEM** (*Global Entrepreneurship Monitor*) nació en el año 1997 como una iniciativa de la London Business School y del Babson College para crear una red internacional de investigación en el entorno de la creación de Empresas. En la última edición del 2004 participaron 34 países y se entrevistaron a más de 75.000 personas, estimándose que la fuerza laboral analizada alcanza los 566 millones de personas, de los cuales se considera que 73 millones están iniciando una nueva empresa o administrando una de la cual son sus dueños o principal accionista. La iniciativa no tiene precedentes y la conduce a ser un referente en la investigación del fenómeno emprendedor en todo el mundo.



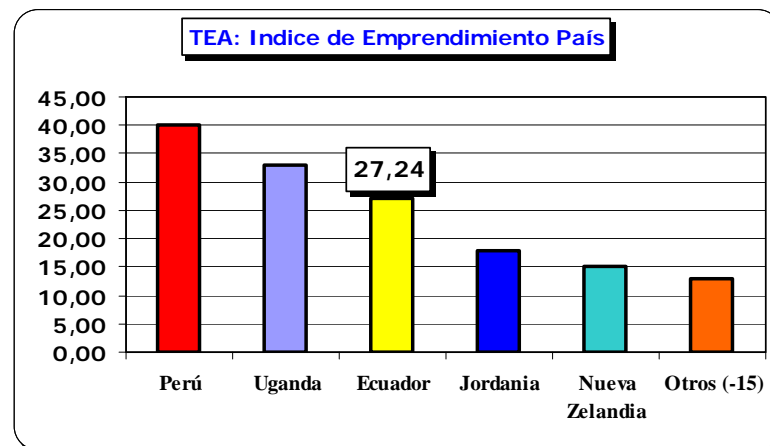
El proyecto trata de evaluar la evolución internacional de la creación de nuevas empresas y la influencia que tiene el entorno de cada país en dicho proceso. El primer objetivo del estudio es la elaboración de un **índice de actividad emprendedora**, analizando los indicadores relacionados, tales como: Inversión requerida, financiamiento (crédito bancario, capital propio, incubadoras y otras), motivo de creación de la empresa (necesidad frente a oportunidad), el sector de actividad, expectativas de rentabilidad, generación de empleo, carácter innovador, nivel exportador, etc.



Para realizar la investigación en Ecuador se aplicó la encuesta de Población Adulta entre 2.000 encuestados seleccionados a nivel nacional, cuyas edades estuvieron comprendidas entre los 18 y 64 años de edad. Además se entrevistó a un grupo de 36 expertos conformados por ex Vicepresidentes de la República, ex Ministros de Estado, los presidentes de las Cámaras de la Producción, consultores, empresarios y analistas.

Uno de los resultados más importantes obtenidos del proceso es el **INDICE DE EMPRENDIMIENTO PAIS** (*TEA por sus siglas en inglés "Total Entrepreneurial Activity"*). Este índice define el nivel de emprendimiento a través del número de

adultos que están en el proceso de iniciar un negocio (empresas nacientes) y aquellas que poseen hasta tres años y medio de iniciado (empresas nuevas). Esta definición recoge una concepción amplia del espíritu empresarial, puesto que abarca desde las intenciones concretas de iniciar un negocio hasta las empresas jóvenes completamente operativas, sin condicionarlas a factores como el grado de innovación que se analizan por separado.



El cuadro nos muestra que el Ecuador se encuentra en el tercer lugar a nivel mundial con un TEA del **27,24** superior a la media mundial que es de 9,40 lo que significa que el **27,24%** de los ecuatorianos están involucrados en una actividad emprendedora. Es

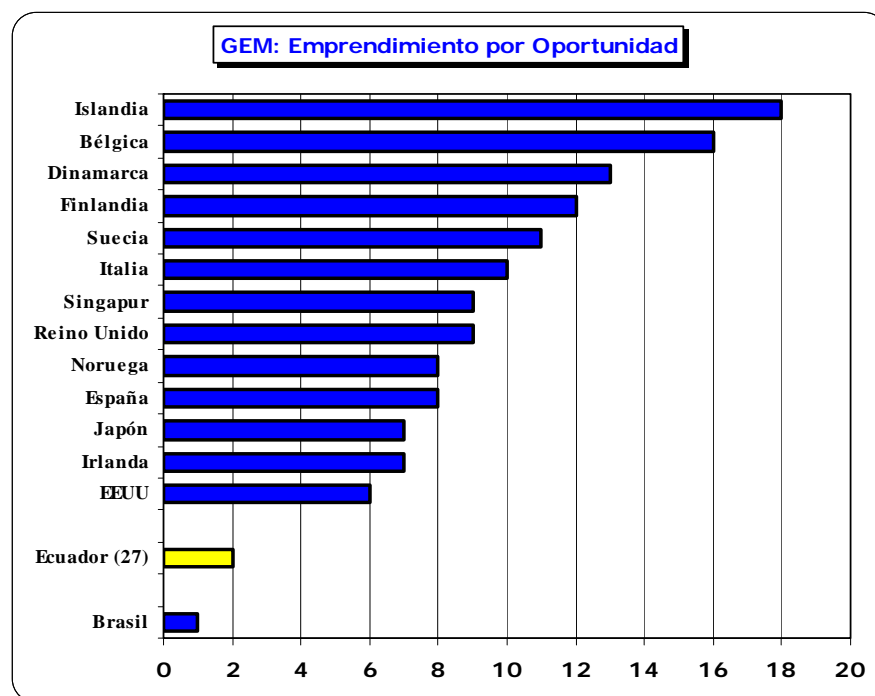


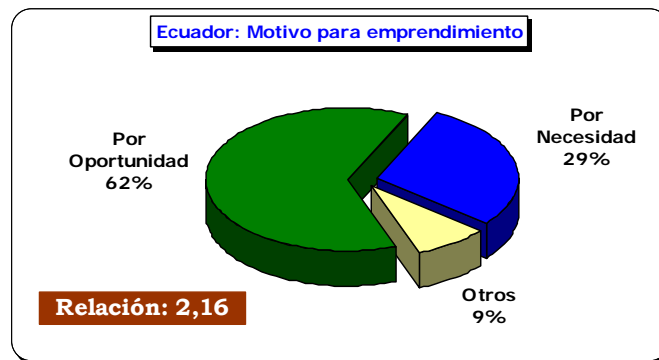
importante señalar que en el grupo analizado forman parte cuatro países sudamericanos (Ecuador, Perú, Argentina y Brasil) constituyendo América Latina la segunda fuerza mundial emprendedora.

Aparentemente la posición y el índice muestra un resultado muy alentador para nuestro país, pero al analizar la **MOTIVACIÓN** para el emprendimiento, este varía radicalmente. Se ha establecido dos grandes motivaciones para instalar un negocio: la *Oportunidad* y la *Necesidad*.

- **Emprendimiento por Oportunidad** es cuando se emprendió al identificarse una oportunidad comercial y se instaló el negocio para aprovecharla, situación óptima que aseguraría el éxito futuro de la nueva empresa.
- **Emprendimiento por Necesidad** es cuando se emprende en una nueva empresa porque no hay otra mejor opción de empleo y se tiene que subsistir.

En base a estos parámetros, dentro de la muestra analizada, el Ecuador está situado en los últimos lugares (**posición 27 entre 34**) con una relación de **2,16** indicando que existen aproximadamente dos iniciativas emprendedoras por oportunidad por cada emprendimiento por necesidad, lo que se podría considerar muy bueno, pero al compararlo con el contexto mundial cuyo promedio es de 5,6 nos ubica dentro del conjunto con baja tasa de emprendimiento por oportunidad y distantes de los países industrializados.





Para analizar los resultados expuestos deben considerarse otros aspectos que inciden en el emprendimiento, si bien es cierto que la dolarización nos ofreció una relativa estabilidad económica que originó un ambiente propicio para la instalación de nuevos negocios, sin embargo la constante inestabilidad política ha sido un impedimento para la inversión y creación de empresas.

Actualmente estamos ante un escenario que presenta todos los factores posibles en contra: Inundaciones que a principios del presente año afectaron al 40% del territorio nacional, pérdida total de más de 150 mil hectáreas productivas, inflación galopante, escasez de productos agrícolas, incremento de impuestos con

especial dedicatoria a los sectores productivos más eficientes, incertidumbre por la falta de definición de una política económica clara en año y medio de gobierno, promoción del insulso Socialismo del siglo XXI el cual sólo ahuyenta cualquier tipo de inversión extranjera o local, un nuevo marco legal bajo el manto de una Constitución promulgada a última hora al apuro y muy ambigua en sus definiciones; problemas limítrofes con Colombia, recesión económica en EEUU -nuestro principal socio comercial- con la consecuente caída del dólar a nivel mundial que ha acarreado una crisis de los mercados internacionales y otros factores que de seguir enumerándolos, no tendrían mucha dificultad para convencer a más ecuatorianos a emigrar o a los propietarios de sus empresas a venderlo todo y tomar la decisión de llevarse su capital a otras economías más sólidas.

Pero no, las épocas de crisis son también épocas de oportunidades. En primer lugar se debe analizar brevemente la historia económica: las grandes potencias mundiales alcanzaron ese sitio luego de reponerse de devastadoras guerras o de catástrofes económicas. Este no es el caso de nuestro país, pues

además de algunos problemas fronterizos de mayor o menor envergadura, no hemos sufrido los estragos de una guerra y por otra parte nos pudimos reponer rápidamente del debacle bancario de 1999, y si bien es cierto que en el 2007 tuvimos el menor crecimiento económico de la década y de la región, el Ecuador no se va a ir a pique, pues los altos precios del petróleo y el permanente ingreso de remesas nos mantendrán por lo menos a flote, inclusive si el gobierno se empecine en continuar en campaña política y no defina su política económica, sin olvidar además que en el plano internacional nuestra calificación de riesgo es buena, pues la deuda internacional se la ha cancelado puntualmente, contradiciendo el lirismo sobre el tema sostenido el año pasado.

En segundo lugar, analicemos el plano empresarial, si revisamos la historia de las corporaciones más exitosas a nivel mundial, nos daremos cuenta que la mayoría de ellas surgieron casi de la nada o en situaciones totalmente adversas. También podemos ver el ejemplo a nivel local de las grandes compañías, contrario a lo que se vaticinaba, ninguna ha trasladado todavía sus sedes a los países vecinos sino que están

reorientando sus estrategias, y en el caso específico de las empresas petroleras, de telefonía celular y explotación minera, las cuales han sido afectadas por cambios drásticos y unilaterales, lejos de retirarse, están sentadas actualmente en la mesa de negociaciones, y me atrevo a asegurar que la mayoría de ellas continuarán operando en el Ecuador.

Y en tercer lugar, procedamos a realizar un análisis pragmático: ¿Por qué es conveniente invertir en una nueva empresa en el Ecuador en este momento? Por un simple principio de marketing: *“Con un panorama aparentemente sombrío ingresarán menos sujetos económicos, lo que originará menor competencia existiendo mejores posibilidades de captar el mercado objetivo proyectado”*. Y si nos colocamos en una posición meramente especulativa, también se presentan posibilidades de adquirir empresas en marcha a precios sumamente atractivos.

Respondiendo a la interrogante de que si Ecuador es un país de emprendedores, podemos afirmar que **a pesar de todo** definitivamente lo es, casi la mitad de los ecuatorianos cree que hay buenas oportunidades para iniciar un negocio, asimismo el 75% de la

población adulta considera que posee los conocimientos y la habilidad para iniciarlo. Además de esperar una estabilidad política y económica por parte del estado lo que debemos mejorar es la relación oportunidad versus necesidad, para cambiar el escenario actual en el cual el desempleo es el mayor detonante de la actividad emprendedora en el Ecuador.

## **1.2. El hábitat natural del emprendedor**

**Por: Pablo Arosemena Marriott**

¿Cuál es el hábitat natural del emprendedor? ¿Qué tipo de ambiente institucional es el realmente propicio para estimular el surgimiento de nuevos emprendedores? ¿Cómo podría la política económica de un país incentivar el desarrollo de nuevos proyectos empresariales? Todas estas son preguntas importantes que nos debemos de plantear si estamos de acuerdo en aquello de que a los países les va mejor en la medida en que existan más (y no menos) emprendedores. En este sentido, conviene que recordemos que no solamente debemos de apuntar al surgimiento de más emprendedores, sino también, a que cada vez surjan emprendimientos que sean más sofisticados, es decir, que repercutan en una mayor y mejor creación de valor para la sociedad

Ahora bien, a lo largo de este libro pondremos nuestro enfoque en tratar de descifrar acaso cuáles podrían ser los rasgos característicos de los emprendedores exitosos, bien sean estos casos ecuatorianos o casos extranjeros. Así, en este breve apartado, ahora más bien quisiéramos llamar la atención del lector acerca



de un aspecto igualmente importante para efectos de comprender el fenómeno emprendedor.

¿Cómo generar el mencionado hábitat empresarial de tal suerte que este sea más favorable al emprendimiento? Pensamos que para responder al "cómo", primero debemos de definir el "porqué". Es decir, ¿por qué decimos que es tan importante un entorno favorable al emprendedor? ¿Acaso no basta con que los emprendedores tengan simplemente bien hechos sus planes de negocio? Nuestra respuesta será que si bien los planes de negocio son necesarios, no son suficientes. Y la base de nuestro razonamiento tiene un punto de partida que creemos axiomático: hacer negocios no es una tarea fácil.

Sabemos que la mejor prueba sobre la veracidad de esa afirmación es que no todo el mundo logra emprender exitosamente sus proyectos de negocio. Si fuese así, todos seríamos millonarios. Pero la realidad nos demuestra lo contrario: que, para emprender con éxito se requieren ciertas destrezas empresariales que este libro menciona; que, justamente, son pocos los casos de emprendedores que reúnen esas destrezas; que, más allá de la intuición o "feeling" empresarial,

son necesarias ciertas herramientas básicas como lo son la contabilidad, las finanzas y el mercadeo; pero que, aun teniendo pleno conocimiento de estas herramientas, ningún emprendedor debe pensar que sus planes de negocio tienen garantizado su éxito. Pues, en definitiva, la creatividad, el talento, el tesón e inclusive la suerte que hay que tener para lograr una recompensa económica sostenida a lo largo del tiempo pueden ser saboteadas por factores externos al emprendimiento: cambios en las políticas económicas, nuevas reglas institucionales de juego, incertidumbre jurídica, etc, que entorpecen el proceso de la planificación empresarial.

Entonces bien, si hacer negocios no es una tarea que por sí sola sea fácil. De ahí que los países que se logren desarrollar serán aquellos que establezcan un entorno favorable que fomente a los emprendedores. ¿Y cuál es ese hábitat natural propicio para emprender?

Pues bien, antes de definir el tipo de hábitat empresarial que queremos para nuestros emprendedores quizás convendría reflexionar acerca de qué tipo de entorno empresarial ha sido el que ha

caracterizado a nuestro país. Creemos que una buena respuesta la podemos encontrar en los indicadores internacionales como el informe "Haciendo Negocios" elaborado anualmente por el Banco Mundial y el "Índice Libertad Económica" realizado anualmente por el prestigioso diario Wall Street Journal y la Fundación Heritage de Washington.

En virtud de esos indicadores, para el año 2008, de acuerdo al informe "Haciendo Negocios", Ecuador está ubicado en el puesto 128 de 178, siendo calificado como uno de los países en donde es "más difícil" hacer negocios. Este indicador analiza factores como: Apertura de un negocio, Manejo de licencias, Contrato de trabajadores, Registro de propiedades, Obtención de crédito, Protección de los inversores, Pago de impuestos, Comercio transfronterizo, Cumplimiento de contratos y Cierre de una empresa.

Por otro lado, de acuerdo al "Índice Libertad Económica" versión 2008, Ecuador está ubicado en el puesto 106 de 154, calificado como uno de los países "menos libres" del mundo. En el ranking regional Ecuador se encuentra en el puesto 22 de 29 posiciones. Este estudio analiza factores tales como

Apertura comercial, Carga impositiva, Intervención gubernamental, Política Monetaria, Protección a los derechos de Propiedad, Regulaciones, Flujos de capital e inversión Extranjera, Actividad bancaria y financiera, Salarios y Precios y Mercado Negro.

Con esa información en mente, entonces sí podríamos definir el entorno que realmente queremos para los venideros emprendedores ecuatorianos. En ese sentido, estimamos que el entorno propicio para nuestros emprendedores será justamente uno distinto del que hemos tenido en los últimos años. Pues, serían las economías más libres y con menos trabas a la gestación y propia conducción de las empresas, las más favorables para el surgimiento espontáneo de nuevos emprendedores. No en balde, la libertad económica tiene un nombre clásico: Capitalismo. Y Capitalismo, etimológicamente viene de la palabra "cápita", esto es "cabeza", es decir, "mente". Capitalismo es por tanto, el sistema de creación de riqueza basado en la creatividad empresarial. El Capitalismo (o libertad económica) implica que los medios de producción (bienes raíces, fábricas,

maquinarias, marcas intangibles, etc.) siempre deben de estar en manos del sector empresarial.

Que toda persona tiene garantizada su propiedad.  
Que el único límite del sistema es el respeto irrestricto a los iguales derechos a emprender que tienen los demás.

Así, Capitalismo ya en el siglo XXI, será en esencia, el sistema de la "mentefactura", no manufactura. Marcamos énfasis en que es un sistema que genera un entorno definitivamente meritocrático que premia la creatividad, la innovación, el esfuerzo y la tenacidad de los emprendedores.

Por todo aquello, sabemos bien que el hábitat natural del emprendedor es la economía de libre mercado en el marco de un fuerte Estado de Derecho. Comprendiendo por Estado de Derecho al ordenamiento institucional (reglas del juego) en donde impera la ley (no la caprichosa voluntad del gobernante de turno) y en donde el poder político está constitucionalmente limitado a garantizar los derechos a la vida, propiedad y libertad. Es así que el Estado

de Derecho cumple un rol similar al de un árbitro en un partido de fútbol. Es el llamado a hacer cumplir las reglas. Pero no a favorecer (entiéndase privilegiar) a ninguna persona o grupo empresarial.

Por ello, un emprendedor del siglo XXI será aquel que promueva la libertad económica para todo el mercado, no solo para su ámbito de negocio. Entenderá que la libertad económica es un principio universal. Comprenderá que el mercado libre implica un trato voluntario, moral y pacífico entre hombres iguales que se respetan e intercambian sus derechos de propiedad sobre bienes y servicios. Sabe que para obtener dinero se requiere satisfacer creativa y continuamente a los consumidores. Que para lograr un mayor éxito económico, se deben de transformar positivamente una mayor cantidad de vidas en lugar de a los competidores.

Los auténticos emprendedores saben que el pastel de la riqueza empresarial no es estático. Que cada nuevo emprendedor no se lleva una tajada (dejando al resto con menos acceso a la riqueza) sino que dinámicamente crea

un nuevo pastel de riqueza nacional. Advierte que la acumulación de capital es producto de quienes disciplinadamente sacrifican su consumo presente. Que esa es la palanca que permite el crecimiento masivo. Que es el origen de la inversión productiva. Y que castigarla impositivamente destruye la creación de empresas, la tecnología, el empleo y nuevas maneras de verdaderamente servir a los demás. No se confunden: saben que libertad no es sinónimo de ganancia asegurada. Libertad implica tan solo la oportunidad. Un común punto de partida, no un común punto de llegada.

Finalmente, son los emprendedores los que sostienen intelectual y materialmente el mundo en que vivimos. Son ellos quienes hacen posible desde la aspirina hasta los juegos de video. Necesitamos a más de ellos. Y es imperativo que nuestro país les genere su hábitat natural: la economía de libre mercado.

### **1.3. Las Ventas:**

#### **"La habilidad #1 para emprender"**

**Por: Héctor Navarrete**

En la historia del emprendimiento mundial, y en la experiencia propia, me he podido dar cuenta de 3 cosas muy importantes que quisiera dejar para ustedes como mensaje clave de este capítulo:

- 1. Todos somos emprendedores.-** Todos emprendemos algo en la vida. Una profesión, un proyecto empresarial, una familia, una actividad política o gremial, una trayectoria de éxito, un sueño o fantasía, un libro, una inversión, un trabajo, etc. Entendamos por emprendimiento a toda aquella actividad efectuada a través de un plan escrito o imaginado con un objetivo claro marcado con metas a corto, mediano y largo plazo.
  
- 2. Todos somos vendedores.-** Todos nacemos con la habilidad #1 de los negocios y el emprendimiento: **"Las VENTAS"**. Desde que



somos muy pequeños hasta el último de nuestros días vendemos.

- 3. Sólo se recuerdan a los ganadores.-** Si todos emprendemos, y todos vendemos, entonces ¿Por qué no todos somos recordados en la historia del mundo de la misma forma? Pues porque no todos ganamos el juego del emprendimiento y las ventas.

#### **Todos somos emprendedores**

A lo largo de mi emprendimiento personal me he podido encontrar con algunos tipos diferentes de personas. **Algunas** muy cómodas con su vida personal, **otras** muy seguras de su realidad y con oídos cerrados a escuchar otras realidades, **y gente abierta** al conocimiento, al cambio y al éxito.

El emprendimiento, en cualquiera de sus clasificaciones no es más que un plan que sólo llegan a cumplir con éxito quienes perseveran en él y quienes aunque les parezca muy largo, tedioso o aburrido, lo cumplen con responsabilidad e inteligencia.

Por lo antes dicho, y porque soy un convencido de mi teoría, reitero la idea de que todos somos emprendedores, diferenciando a los exitosos de los no tan famosos por 3 características principales:

1. Algunos se aburren o simplemente pierden el interés de seguir.
2. Otros terminan prefiriendo la comodidad y la seguridad de una vida sin "complicaciones".
3. Y otros simplemente nunca logran romper los fuertes pilares de viejos paradigmas que controlan su mente.

Pero en conclusión TODOS decidimos emprender algo en la vida. Algunos emprendemos planes largos, ambiciosos que generan historia y cambios positivos en el mundo (también hay algunos que emprenden grandes planes malos y negativos que han marcado historia en el mundo, pero simplemente castiguémoslos sin recordarlos aunque estén en algunos libros); y como ya lo dijimos, otros simplemente se sientan a esperar y realizar pequeños emprendimientos. Lo maravilloso de vivir en un país libre es que nunca se pierde la oportunidad de ser

grande o pequeño. Los países libres son respetuosos de la libertad individual en las decisiones de su gente. Entonces... usted aún está a tiempo.

### **Todos somos vendedores**

Desde muy pequeño escuché siempre de la voz de mi padre biológico la siguiente frase: ***"Todos somos vendedores. Unos somos vendedores empíricos y otros somos profesionales"***. Nunca me interesó mucho la palabra "profesional". De hecho me desagradaba un poco y nunca lo pude entender hasta cuando crecí y me di cuenta que soy un vendedor, pero no profesional sino empresario.

¿Confundido? .... Entremos en materia.

Lo primero que tenemos que tener claro es que la palabra **vender** tiene un sinónimo mediático dentro del mundo de los negocios con la palabra **convencer** y/o **comunicar**. Ajeno a lo que usualmente nos mal enseñan algunas instituciones educativas, de que vender es igual a intercambiar un producto o servicio por dinero.... Eso mi estimado lector no es vender, eso se llama realizar una transacción o intercambio, que

en el mejor de los casos podría ser parte de la negociación, pero nunca de la venta.

Comencemos desde el principio, valga la redundancia...

Cuando somos millones de espermatozoides, ¿A quién escoge el óvulo? ¿Al mejor?..... ¿Vendedor? ¿Emprendedor? Mmm...

Luego nacemos, tenemos hambre o hemos ensuciado el pañal, ¿qué hacemos? Lloramos y lloramos hasta que nuestra madre o padre vienen y cambian nuestro pañal o nos alimentan, ¿qué hicimos? ¿Convencimos o no? ¿Comunicamos o no? ¿Lo logramos o no?

En eso llega la etapa de los Power Rangers, Hi5, Barney, X Y V o Z, y luego de un comercial que nos enamora para comprar uno de sus muñecos o juguetes de moda y ser el más chévere de la clase vamos a donde uno de nuestros padres (el que tenga la disponibilidad económica, o el que controle la disponibilidad económica, suya o del otro) y lo primero que hacemos es sentarnos junto a su sillón o cama a ver la tele con él. Enseguida le preguntamos si no se le ofrece un vaso de jugo con hielo, una almohada en

donde recostar mejor la cabeza, o simplemente preguntamos cómo le fue en el trabajo. Algunos más vendedores podrían llegar a cogerle la mano, acariciar su cabeza o cabello y poner una tierna cara imposible de perjudicar con un no. ¿Recuerdan al gato de Shrek? En pocas palabras...

Entonces si nuestros padres son compradores fáciles posiblemente accedan rápidamente a un sí y nos lleven a la juguetería a comprarlo ese mismo día. Otros que ya conocen la jugada dicen desde el comienzo del conquista: "Ya has de venir a pedir algo, a ver, ¿Qué quieres?" ¿Qué hicimos? ¿Convencimos o no? ¿Comunicamos o no? ¿Lo logramos o no?

Luego vamos creciendo y nos enseñan que ser interesados es malo. Que cuando pedimos algo simplemente tenemos que hacerlo sin rodeos, evitando expresar cariño por puro interés. ¿Qué han logrado nuestros padres entonces? Atrofiar nuestras habilidades natas como vendedores. ¿Dónde está lo malo del interés? ¿En el interesado o en el que no sabe cómo manejar el interés? Seamos sensatos, yo sé que existen muchas personas que hacen cosas sucias por dinero, pero sinceramente... ¿Cree usted ser

uno de ellos? Si lo es... por favor no siga leyendo. Este libro no es para usted.

Luego pasan los años, ya no nos acurrucamos como el gato de Shrek para pedir las cosas y solemos ser más rebeldes y exigentes. ¿Eso es lo que nos enseñaron no? Y de repente alguien nos comienza a gustar. Se alborotan las hormonas y si eres mujer haces todo lo posible para que te inviten a salir, o si eres hombre todo lo posible para averiguar si te van a decir que no o que sí. ¿Qué terror ser rechazado no? Eso es lo que suelen sentir muchos vendedores antes de entrar a conversar con sus clientes.

Entonces la chica o chico te acepta y deciden salir a su primera cita. Te ves al espejo y dices: ¡No puede ser! Estoy hecho/a un desastre. Tengo que definitivamente arreglar el producto. Se comienzan a convertir en los más profesionales especialistas en merchandising. Se bañan, se afeitan o depilan, lociones van y vienen, se ponen la mejor ropa, gel o spray fijador de cabello para mantener firme a la materia prima de la cabeza, y finalmente se apuran con la hora, pues no pueden quedar mal en la primera cita, que debe ser la mejor

impresión. ¿Qué hicimos? ¿Convencimos o no?  
¿Comunicamos o no? ¿Lo logramos o no?

Pasan algunos años y sentimos una desesperada ansiedad por cerrar el negocio. Ha sido una negociación larga y tenaz, y ya es hora de hacer mío/a la venta para siempre. ¿Qué terminas haciendo? Te casas. Los términos en los que te casaste, y la forma en la que lo hiciste no son más que el resultado de tu habilidad de haber negociado bien y para siempre. Y desde ese entonces un nuevo emprendimiento y reto, el ser lo suficientemente líder para mantener siempre unida y exitosa a la empresa que todos llamamos "Hogar".

¿Sigues creyendo que no eres un vendedor o vendedora? Es comprensible. Debes haber escuchado por años a tus padres o amigos hablar muy despectivamente de los vendedores. Escuchaste tantas malas expresiones de ellos que posiblemente ya no quieras ser uno de ellos. ¿Eso te enseñaron, no? A no ser interesado, a no pedir las cosas con interés, a anhelar solo lo que puedas pagar tu mismo, con el "fruto de tu trabajo". Pues bueno, aquí viene el primer hachazo en contra de ese viejo paradigma. Para poder

construir "el fruto de tu trabajo" necesitas de la gente que te rodea. Necesitas de un interés de superación y tenacidad por conseguir lo que quieres, necesitas de ambición, y necesitas de volver a sacar esa habilidad natural que Dios te dio desde que el óvulo te permitió entrar en él: **¡LAS VENTAS!**

Bajo mi punto de vista tienes dos caminos u opciones en este momento:

**1)** Aceptar que eres un vendedor y al contrario de perder el tiempo negándolo, buscar la mejor plataforma para ver dónde lo explotas y lograr todo lo que quieres con tu habilidad #1.

**2)** Seguir "pensando" que no eres un vendedor, conseguir un trabajo que te consigan tus padres o algún amigo, porque de seguro tampoco te gustará convencer a nadie de que te contrate, y luego pertenecer al sindicato de la empresa para ver si nunca te botan, pues es lo que usualmente han hecho la mayoría de personas que han decidido nunca más volver a vender.

Espero que haya sido la opción número uno, porque si fue la número dos nuevamente creo que no debes



seguir leyendo este capítulo, y tampoco este libro, no pierdas el tiempo.

Entonces...

1. Todos somos emprendedores.
2. Todos somos vendedores.

Pero... *¿Todos somos o podemos ser ganadores?*

La respuesta es sí. Todos podemos mejorar. Todos podemos decidir cambiar nuestro futuro hoy mismo y para siempre. Todos podemos comenzar a leer y estudiar sobre ventas y emprendimiento. En este capítulo yo no les voy a hablar de ventas técnicas. O de la habilidad en sí de las ventas. Ese tema comprende realmente mucha información que sería imposible otorgar con la extensión de espacio que me han otorgado. No obstante para quienes desean desarrollar mejor su habilidad #1 en los negocios recomiendo los siguientes pasos que garantizarán su éxito:

1. No lean cualquier libro. Lean el libro que necesitan.  
En el mundo de los negocios y el dinero existen cuatro protagonistas del desarrollo de los países

libres: Los empleados, los profesionales, los empresarios y los inversionistas. Para poder leer un libro lo primero que tienen que hacer es identificar "el ser". Es decir, ¿Qué fuiste? ¿Qué eres? Y ¿Qué quieres ser en el futuro? Y para poder responder esas preguntas deben leer el libro: "*El cuadrante del Flujo del Dinero*", de autoría de Robert T. Kiyosaki.

2. Luego de identificar si quieren ser empleados, profesionales, empresarios o inversionistas, el segundo paso es aceptar lo que son y quieren ser estudiando la forma de ser los mejores. Para ser los mejores deben estudiar, estar con y ser los mejores. De ahí nace la teoría SER-HACER-TENER, también analizada por Robert Kiyosaki. Para **tener** un buen cuerpo, tienes que **hacer** una dieta correctamente balanceada para toda tu vida, además de ejercicios periódicos que solamente podrán realizarse **siendo** una persona con "buen cuerpo" en tu mente. Es decir, no puedes ser "buen cuerpo" teniendo una mente desordenada en cuanto al ejercicio y lo alimenticio.
3. Estudien a las ventas desde la plataforma en la que quieran desarrollarse. Por ejemplo, si quieres

ser un profesional en medicina, estudia la historia de los más exitosos VENDIENDO sus conocimientos como médicos. Si quieres ser un empresario lee y aprende acerca de cómo vendieron su liderazgo los más conocidos y exitosos creadores y organizadores de sistemas empresariales a nivel mundial. ¿Quieres ser el mejor empleado? Estudia a las ventas por sus conocimientos básicos de convencimiento. Si pudiste convencer a tu esposa/o y estas casado/a, es muy posible que puedas convencer a tu jefe y compañeros de trabajo de que eres esencial para el equipo al que perteneces. Y cuando se es inversionista se vende mucho la imagen de ser un buen inversionista, pero definitivamente que su habilidad principal deberá ser la negociación, con el mejor retorno al menor esfuerzo.

En fin. En todo lo que tocamos para comunicar, organizar, crear, construir, etc. vendemos. Y quien esté lejos de comprender esto solo está atrasando más su éxito. Cuando algo no salga bien en los negocios hazte esta pregunta: ¿Estuvo bien vendido lo

que quisiste comunicar o lograr? La gente que fracasa constantemente suelen ser personas que no razonan dónde estuvo el error, y contrario a eso le terminan echando la culpa "a la vaca".

Emprendedores, vendedores, y ganadores. El futuro del Ecuador está en nuestras manos.

#### **1.4. El Lenguaje del Emprendedor**

**Por: Juan Carlos Sáenz Martínez**

*El verdadero viaje del descubrimiento  
no consiste en buscar nuevos territorios,  
sino en tener nuevos ojos.*

*Marcel Proust*

*Lo que lo convertirá en un mucho mejor emprendedor es: tener una visión y permitirse soñar; asumir un rol de protagonista; tener una actitud de continuo aprendizaje; desarrollar la autoestima para lograr mayor firmeza en las decisiones; enamorarse de su proyecto con un compromiso incondicional; aprender a compartir con el equipo; tomar riesgos para lograr la independencia y, sobre todo, divertirse en el proceso de los propios aciertos y errores.*

*Andy Freire,*

*Emprendedor Experto de CNN*

*Autor del Libro Pasión por Emprender*

Cuando recibí la invitación a participar con uno de los capítulos de esta obra, pionera en nuestro país, decidí empezar desde algo que, para mi punto de vista, aún no había sido lo suficientemente abordado, lo suficientemente explorado, y que tiene que ver con el lenguaje del emprendedor, un lenguaje que a su vez es verbal y no verbal, que tiene que ver con lo que se dice, pero también tiene que ver con la emocionalidad

desde la cual se emprende, y por lo tanto un lenguaje que tiene que ver con lo que se hace.

Hay un paradigma en el que se asientan las Nuevas Teorías del Lenguaje, incluido dentro de este, todos los aportes de los grandes filósofos del lenguaje y la comunicación; nombrarlos aquí, sería una empresa que nos tomaría mucho más de un libro, pero para nuestros fines, basta destacar, desde este "nuevo" paradigma, que el lenguaje, además de ser descriptivo, es generativo, y que los seres humanos, por ser también seres lingüísticos, tienen la capacidad de generar y crear sus realidades a través del lenguaje.

Es sobre los planteamientos anteriores que se asienta el lenguaje que usa el emprendedor, un tipo de lenguaje que le permite crear sus posibilidades futuras, un tipo de lenguaje que hace de él un observador distinto de los fenómenos y desafíos a los que se enfrenta, y un tipo de lenguaje que le permite hacer interpretaciones poderosas de la realidad.

### **La Postura del Emprendedor: de Víctima a Protagonista**

Lo anterior significa, que el lenguaje del emprendedor, esto es, de lo que piensa y se dice, le confiere un sentido a su existencia, a su vida, un sentido que lo hace ser distinto y actuar distinto, parándose, de esta forma, de cara a los retos que enfrenta sin parpadear.

Es como si el emprendedor saltara desde la vereda de víctima hacia la vereda del protagonista, dando así, literalmente, un salto de fe, convirtiéndose en aquel que se hace cargo de los compromisos y las responsabilidades que asume, y aún más, convirtiéndose en aquel que se hace cargo, no sólo de sus propios proyectos, sino también de las preocupaciones, inquietudes o necesidades insatisfechas de otros, para a partir de ahí y de su emprendimiento, cubrirlas y llevar su empresa hacia una culminación exitosa.

Pero analicemos con más detalle estas dos posturas, víctima versus protagonista, ya que cada una implica un tipo de lenguaje, una serie de conversaciones, un tipo de filosofía, un sistema de creencias, en

definitiva, por lo que sabemos, conceptualmente, significados totalmente opuestos: "Mientras que la víctima se concentra en las variables exógenas (las circunstancias fuera de su control), el protagonista se concentra en las endógenas (las acciones que puede emprender para responder a las circunstancias). Mientras que la víctima se ve como ente pasivo sobre el que actúan las fuerzas de la fatalidad, el protagonista se ve como ente activo, capaz de forjar su destino."

El emprendedor, es entonces un protagonista, un sujeto con poder de acción y de decisión, que refleja en su día a día un mundo interno de significados, que le orienta constantemente a hacer cosas, a emprender, a pensar en opciones, a asumir distintas perspectivas o posiciones preceptuales inclusive, permitiéndole estas, desarrollar visiones que otros no desarrollan.

En su mente, el emprendedor, sabe que la seguridad y la felicidad no requieren de la aprobación del otro, al contrario, sus acciones articulan y configuran productos y empresas que se hacen cargo, de una u otra forma, de esas necesidades en los demás.



Entonces, parafraseando a Marcel Proust, podríamos decir, el verdadero viaje ya no del descubrimiento, sino del emprendimiento, no consiste en buscar nuevos territorios, sino consiste en tener nuevos ojos, unos ojos o una mirada diferente de la realidad, una mirada que le hace ver al emprendedor opciones cuando para otros hay problemas, o una mirada que le hace ver al emprendedor oportunidades en medio de las crisis; y estos ojos o esta mirada distinta que tiene el emprendedor, refleja o no es más que el fruto de aquel mundo de significados del cual habláramos anteriormente.

En base a estos supuestos, podríamos decir también que el lenguaje del emprendedor, es un lenguaje que está desafiando constantemente modelos mentales antiguos y arraigados, des-estructurando viejos paradigmas para hacerlo arribar a un conocimiento nuevo y relevante, y desafiándolos para llevarlo a un despertar hacia algo que es posible articular y configurar, o crear, para desde allí, hacerse cargo de necesidades que aún no han sido satisfechas.

El lenguaje del emprendedor, entonces, le permite ver, a pesar de las limitaciones de los contextos en los que se encuentra, que existen ciertas posibilidades que se presentan como viables y desde ahí, decide agarrarlas, apropiárselas, hacerlas suyas y bajo este diálogo, no se preocupa ni le afectan los pequeños tropiezos que puedan aparecer en su camino, al contrario, siendo para él los mismos, motivo de retroalimentación que le permiten mantener fija la mirada en su objetivo, emprender, y hacer lo que sea necesario hasta lograrlo.

### **Los Estados de Ánimo del Emprendedor: De la Resignación a la Ambición**

Los estudios realizados sobre el lenguaje que utiliza el emprendedor nos lleva a la conclusión de que hay un espíritu (ánimo, emoción, ganas) que alienta al emprendedor, y que lo lleva a expresar un talento o una inspiración, y a experimentar la pasión que involucra lograr una meta. Dicha inspiración, que se vuelve constante, se convierte también en el foco de su atención, de su concentrar-acción y en términos de Mihalyi Csikszentmihalyi lo introduce en un "fluir" permanente de actividad y crea-actividad que no se

detiene hasta volverse la realidad del proyecto pensado.

Los emprendedores expresan así estados de ánimo muy diferentes a los tradicionales, estados de ánimo que representan también un tipo de lenguaje particular, un tipo de lenguaje que podríamos llamar corporal - no verbal, y cuando algunos hablan de la posibilidad de que los arrastre la corriente, los de espíritu emprendedor hablan de ventanas de oportunidades que sienten que se acercan. Donde otros están poseídos por el resentimiento y el miedo frente a los problemas, los emprendedores están poseídos por el asombro.

Este tipo de lenguaje o este tipo de reflexión que se hace el emprendedor, va acompañado como decíamos de una emocionalidad distinta, y tal como saltó nuestro emprendedor de la vereda de las víctimas a la vereda de los protagonistas, desde sus emociones, el emprendedor se aleja de emociones de resignación, para asumir emociones de ambición; pero expliquemos también estos dos puntos, resignación versus ambición.

Lo que caracteriza a una persona resignada, es el hecho de que ella no ve el futuro como un espacio de posibilidades ni de intervención que le permitiera, a partir de las acciones que ella misma emprenda, transformar el presente o transformar la realidad.

Por su parte, la ambición del emprendedor, le hace identificar espacios de diseño e intervención que se convierten en tierra fértil para sus proyectos, es una ambición que se aleja por supuesto de todas las connotaciones negativas que trae arraigado el término dentro de nuestras culturas, y se acerca, al contrario, a un significado que expresa desde estos nuevos paradigmas del lenguaje, un sentimiento que se presenta en aquel que ve posibilidades de acción o de intervención y que compromete en gran medida su vida a la ejecución, en otros términos, una ambición, como solemos llamarla, sana.

Por lo tanto, el emprendedor ejecuta desde una emocionalidad de ambición y de posibilidad, y sus diálogos reflejan frente a otros las opuestas diferencias, como podría ser, por ejemplo la respuesta que nos dé una persona frente a un problema diciéndonos "haga lo que haga nada va a cambiar", a

lo que un emprendedor tal vez diría "haré todo lo que esté a mi alcance y en base a los resultados se emprenderán otras acciones".

### **Las Nuevas Competencias del Emprendedor.**

Surgen bajo este nuevo paradigma, del cual venimos hablando, y en el cual, el lenguaje cumple un rol protagónico, una serie de nuevas competencias o habilidades, competencias que han sido llamadas conversacionales. Competencias que, dicho sea de paso, aparecen como innatas o tal vez adquiridas, pero son al final de cuentas, otro de los sellos característicos de los emprendedores y su lenguaje.

Para analizar este tema, mencionaremos por ejemplo, la capacidad que tienen los emprendedores de hacer, a través de su lenguaje y comunicación, peticiones efectivas, el emprendedor reconoce que muchas de las cosas que tiene son fruto de las peticiones que ha hecho, a la persona correcta, en el momento correcto, en el lugar correcto, al igual que reconoce el hecho de que lo que le falta por obtener, lo puede obtener con peticiones efectivas.

En conversaciones de coaching a ejecutivos, trabajamos algo que se conoce como "el listado de peticiones pendientes"... ¿qué tenemos pendiente por pedir?, ¿a quién o a quienes?, que si lo hacemos, cambiaría positivamente nuestra vida o nuestra situación? A pesar de parecer un tema sencillo, muchos ejecutivos de diversas empresas a nivel mundial han demostrado deficiencias al momento de hacer un uso efectivo de peticiones y de sus conversaciones a través del lenguaje, un campo o una tarea, en la que los emprendedores pasaron la prueba.

Diseñar y proponer ofertas atractivas, más allá de que el emprendedor, se considera una oferta atractiva de sí mismo, un "político" de sí mismo vendiendo u ofertando su proyecto a los demás, es otra de las competencias conversacionales o lingüísticas básicas; cómo propongo mi oferta para obtener los resultados que quiero, es otra de las tareas en las que los emprendedores han sacado la mejor nota.

Y para finalizar, aunque esto no indica la inexistencia de más competencias, está la impecabilidad en el uso de las promesas o compromisos que asume un emprendedor y cómo las cumple. Y en todo este ciclo

de peticiones, ofertas y promesas, el emprendedor genera conversaciones que lo orientan a la acción, genera conversaciones a través de las cuales coordina efectivamente acciones con otros y genera conversaciones que constantemente están abriendo posibilidades, en definitiva, en palabras de Fernando Flores L., abriendo nuevos mundos.

## **Capítulo 2:**

### **Casos relevantes de emprendimiento a nivel mundial**

#### **2.1. Bill Gates, el científico que forjó un imperio**

**Por: Paolo Cirani**

William Henry Gates III nació el 28 de octubre de 1955, el segundo de tres hijos de una familia acomodada de Seattle, en el estado de Washington. Hijo de William Henry Gates II, un prominente abogado, y de Mary Gates, profesora de la Universidad de Washington y directora del First Interstate Bank.

En su casa desde chico lo llaman Trey mientras que en el trabajo Bill. Él dice que al escuchar uno u otro nombre automáticamente lo relaciona con el ámbito donde está y lo que debe hacer. Trey es en referencia al tres al final de su nombre. Sus padres lo nombraron igual que su padre porque nunca pensaron que sería famoso.



Conoció a su esposa Melinda French en un encuentro con la prensa de Manhattan, Nueva York. Ella trabajaba en la compañía y llegaría a ser una de las ejecutivas responsables del contenido interactivo. Se casaron en Hawai el primero de enero de 1994. Se cuenta que alquiló todo el hotel y todos los taxis para evitar ser molestado por periodistas y curiosos. Junto con ella tiene varias organizaciones caritativas.

En 1996 nació su hija Jennifer Katherine, que ha sido interpretada como una de las mayores influencias en su vida y de la que se dice que ha sido capaz de hacerle cambiar y suavizar su carácter. Él mismo afirma tener menos capacidad de trabajo, nada de pasar dos o tres noches sin dormir como hacía antes. En 1999 nació Rory John Gates, su segundo hijo. Un año después recibió el título Doctor Honoris Causa de la Universidad japonesa Rikkyo, en Tokio.

Es un ávido lector que recuerda con orgullo que "cuando era pequeño leía libros durante el verano, en la escuela, en el ranking de lectores, desde el puesto número 2 hasta el 99 todas eran chicas, yo era el número 1". También dice al respecto que el hábito de lectura lo obtuvo de escuchar a sus abuelos leerle

cuentos. Posee en su biblioteca personal (195,09 m2) el Codex Leicester de Leonardo da Vinci, que data del siglo XVI, el cual compró en la suma de \$30.8 millones de dólares.

Prefiere ser considerado un científico, en la rama de la tecnología. Considera que no es muy difícil ser un hombre de negocios, lo que para él requiere destreza es la ciencia. Por lo que comenta que le parecen más atractivas las historias de científicos que las de magnates empresariales exitosos. Según su propio entendimiento se considera una persona sobre el promedio, en evasión a la pregunta de si se cree inteligente.

Le gustan los rompecabezas y el golf. En televisión ve los dibujos animados, lee periódicos y revistas de negocios, pero cuando se quiere distraer le pide a su hermana que le recomiende alguna novela. No cocina por lo que dice comer en McDonald's más de lo que la gente común hace. Intentó ser vegetariano pero no duró más que tres años en ello.

Una novia que tuvo en su infancia dijo que él era extremadamente tímido, si uno no lo empujaba dentro de un grupo él se quedaba solo. Sus profesores del

colegio lo describen de la siguiente manera "Era un nerd, incluso antes de que se inventaran ese término" y según comentarios de operarios de Microsoft él refleja en su comportamiento fenómenos autistas.

Gates ha afirmado que "es malo acostumbrarse a no vivir como la mayoría", por eso viste jeans y zapatillas deportivas, viaja en avión en clase turista y en su modesto despacho no hay muebles caros ni de diseño ostentoso.

#### **Influencia de los primeros pasos.**

Hasta sexto grado fue alumno regular de un colegio público, durante ese tiempo, él y su hermana eran motivados por sus padres a rendir con categoría en el colegio, pagándoles veinticinco centavos de dólar por cada "A" obtenida. Gates comenta que hasta octavo grado su hermana cobraba siempre y él nunca lo hacía debido a sus problemas de comportamiento. Posteriormente su hermana comenzó a interesarse en los muchachos, al mismo tiempo que él decidió revertir la situación.

Bill era un chico inteligente, hiperactivo y con tendencia a tener problemas en la escuela. A sus once

años de edad, ya entrando al séptimo grado, sus padres en un intento por opacar la conducta rebelde de su hijo, decidieron buscarle otra opción con respecto a su educación, y lo mandaron a Lakeside School. Con él, congeniaron en sus principios pues dentro de sus programas tenían el de proveer un método académico tanto dinámico como riguroso, a través de profesores efectivos que enseñaban a los alumnos la responsabilidad en el estudio.

Fue allí, en 1968, donde tuvo su primer contacto con las computadoras y el lenguaje de programación, mientras cursaba el octavo grado. Ese mismo año el colegio Lakeside, como muy pocos otros en EE.UU., compró una red de computadoras intercomunicadas por una línea telefónica (la máquina, llamada ASR – 33, era rudimentaria... básicamente era una máquina de escribir en la que los estudiantes podían teclear comandos que se enviaban al computador, y luego, la respuesta regresaba impresa en el papel de rodillo de la máquina; el proceso era engorroso, pero cambió la vida de Gates). Rápidamente dominó el Basic, un lenguaje de programación, y, junto con otros autodidactas de Lakeside, pasaba las horas

escribiendo programas, haciendo juegos, y aprendiendo a moverse frente al computador. Allí fue donde conoció a su futuro compañero de negocios Paul Allen. En ese entonces con tan solo trece años de edad comenzó a programar y a obtener sus primeros ingresos de ello. Algo que, en un futuro se potenciaría a dimensiones que ni él en ese entonces imaginaba.

Poco tiempo después, Gates, Allen, y otros alumnos convencieron a la empresa Information Sciences Inc. (misma que los buscó para desarrollar un programa para pagos de nómina), para tener acceso gratis al PDP-10, una nueva computadora creada por Digital Equipment Corporation. El acuerdo era un simple trueque, ellos usarían las computadoras mientras elaborarían el antes mencionado programa e intentarían encontrar fallas en el sistema. En 1972 Gates en esfuerzo común con Allen dieron forma a Traf-O-Data. Con ese nombre ellos diseñaron y construyeron máquinas computarizadas, que contaban autos para analizar el tráfico.

### **La idea inicial toma forma.**

En 1973 ingresó en la Universidad de Harvard donde vivía a unos metros del futuro CEO y presidente de Microsoft, Steve Ballmer. Un día de Diciembre de 1974, Allen y Bill, se encontraban trabajando en Honeywell Inc., en una zona periférica de Boston, Massachussets. Allí Allen le mostró a su amigo la tapa de la revista Popular Mechanics en cuya tapa figuraba una Altair 8800, era una computadora de que cualquier fanático podía construir en su propia casa. Lo único que impedía esto era la necesidad de adquirir un monitor y teclado, aparte del software, por lo que ambos ofrecieron a la empresa MITS crear una versión de BASIC para la Altair. La Altair 8800 tenía solo 256 bytes de memoria y poseía el input mediante llaves en la parte frontal. Más allá de su corta vida fue considerada una computadora personal exitosa.

Curiosamente Allen en un principio quería dedicarse a ambas cosas, software y hardware, aunque finalmente decidieron dedicarse al software. Bill dice que esto sucedió porque mientras que por un lado era lo que sabía mejor hacer, por otro, él consideraba que se tornaría un recurso escaso. Y de hecho hoy en día la

potencia de las computadoras se multiplica cada dos años, por lo que se tornan muy baratas, mientras que lo que realmente se puede comercializar es el software, ya que aprovecha este crecimiento indefinido del poder de las computadoras.

Tras dos años de vida universitaria decidió abandonar los estudios para mudarse junto a Allen a Albuquerque, estado de Nueva México, lugar donde se producían las MITS Altair. En ese momento le dijo a su padre, en un intento de minimizar el hecho, que no se preocupe por que él pensaba volver a la universidad.

Allí comenzó Microsoft, Gates insistió en tener la mayor participación, en un porcentaje de 60 y 40, puesto que había realizado la mayor parte del trabajo. Bill Gates ocupaba los cargos de presidente y director general, el negocio de su empresa consistía en elaborar programas adaptados a las necesidades de los nuevos microordenadores y ofrecérselos a las empresas fabricantes más baratos que si los hubieran desarrollado ellas mismas.

Años después en una entrevista William, o el ahora Bill, tuvo que resumir la filosofía de la empresa en una sola oración, a lo que respondió: "Juntemos nuestras cabezas, pensemos y hagamos software mejor que nadie".

Durante el transcurso de estos hechos, cuando mediaba el año 1975, Allen se integró como director de Software en MITS. Pero no duró mucho ya que al año siguiente dejó de trabajar allí, debido al crecimiento de la demanda, para dedicarse por completo a Microsoft. Sin embargo sus primeros cinco clientes quedaron en la bancarrota, mientras que otros posteriormente continuaron en camino.

En 1977 presentaron al mercado el Microsoft FORTRAN, y dieron a conocer su versión del BASIC para los microprocesadores 8080 y 8086. Durante estos años Bill compartía la vida de negocios con las secuelas de la vida universitaria. Gates y Allen, vivieron en moteles destartalados y trabajaron en polvorientas oficinas desarrollando versiones de FORTRAN y COLBO para el Altair. Como recordaría luego Paul Allen: "Sencillamente trabajamos hasta caer".



### **La empresa echa raíces.**

Llegado el año 1979 sus dos creadores decidieron mudar la empresa a Bellevue, Seattle. Un año después IBM eligió a Gates para hacer un sistema operativo que sería lanzado al mercado con sus computadoras el año entrante, por ello presionado por el tiempo adquirió la licencia de un sistema operativo experimental, llamado QDOS a Seattle Computer Products por \$50.000. Después le cambió el nombre a MS-DOS y le dio la licencia a IBM. Cuando en 1981 salieron al mercado las computadoras IBM (con base en DOS) fue un suceso increíble, de tal manera que Microsoft se aseguró el futuro inmediato.

Sin embargo, viendo el éxito obtenido, Seattle Computer Products demandó después a Microsoft exigiéndole una compensación, por lo cual recibió casi 1 millón de dólares mediante un arreglo por fuera de la corte, pues Gates y Allen solo querían asegurarse de que ellos tuviesen el poder de otorgar licencias de MS-DOS.

Y no se equivocaron, pues ya sabían que la mayoría de los productos buenos de IBM terminaban siendo clonados, cosa sobre la que no hacía falta ser genio

para notarlo. No tardaron mucho en otorgar licencias de su creación a otros, y así respaldados por el contrato con IBM vendieron licencias a otras empresas. Para el año de 1984 ya habían vendido doscientas. Las ventas de Microsoft se dispararon de 16 millones de dólares en 1981 a 97 millones de dólares en 1984.

En 1982 comenzaron a crear aplicaciones para DOS y así presentaron Multiplan. Tan solo un año después lo hicieron con el procesador de textos Word. Sin embargo, el poco conocido Multiplan para MS-DOS fracasó ante el Lotus 123, creado por Lotus Development Corporation.

Ese mismo año Allen decidió abandonar la empresa debido a que fue diagnosticado con una variedad de cáncer "Hodgkins"; este es detectado en 7 de cada 100.000 personas por año. En su caso lo trataron con rayos por lo que ahora se encuentra entre los que se recuperan de esta enfermedad. Gates se vio forzado a asumir mayores responsabilidades dentro de Microsoft. Como tenía dificultades para delegar autoridad, siguió estableciendo un ritmo riguroso en la empresa, trabajando de 09:30 de la mañana hasta la

media noche, y se alimentaba con pizza y gaseosas sin cafeína. Como lo escribió él mismo en un memorando: "Microsoft espera un nivel de dedicación de sus empleados, más alto que otras compañías. Por eso, si una fecha límite, o discusión o algo interesante en el trabajo le obliga a trabajar tiempo extra alguna semana, eso va con el oficio".

Volcado en un proceso de innovación tecnológica acelerada, en 1983 Gates volvió a revolucionar la informática personal con la introducción del ratón y de un nuevo interfaz gráfico llamado a sustituir al DOS (el Windows).

Ya en 1984 Microsoft era una de las pocas empresas que hacían programas para Macintosh, una computadora personal de Apple. Este aporte en los primeros años fue fundamental para echar raíces en el negocio con los programas Word, Excel, y Works (un sistema integrado). Para el año 1986 ya habían acaparado el mercado con MS-DOS, por lo que mientras aparecían nuevos competidores, ellos solo mantenían el precio bajo para seguir en la carrera. Como Windows funcionaba sobre una base DOS, este último sobrevivió más de lo que se pensaba. Gates

niega que haya sido una movida de Microsoft para ganar tiempo en la creación de un reemplazante del MS-DOS. En cambio, cree que la gente prefería mantener el sistema operativo existente. De hecho dice que hubiera sido más fácil crear un Windows independiente del DOS.

El mundo de los negocios no había visto una compañía tecnológica de tanta influencia desde que IBM dominara el mercado entre los años 50 y 60. Ese mismo año decidieron mudar las oficinas centrales de Microsoft desde Bellevue a Redmond, en el mismo estado de Washington. A este impactante predio lo llaman Campus, aunque no es una universidad y se compone de unos veinticinco edificios. Como reflejo de su vasta superficie, Gates admite haber visitado algunos edificios una sola vez.

Bill Gates había recibido el 53% de las acciones de Microsoft cuando esta lanzó sus acciones al público en 1981, sin embargo en 1986, las acciones de Microsoft se cotizaron tan alto que Bill Gates se convirtió en el hombre más rico de Estados Unidos. Desde entonces, el negocio no ha cesado de crecer, obteniendo un virtual monopolio del mercado del software mundial

con las sucesivas innovaciones de las nuevas versiones de Windows.

#### **El dominio del mercado.**

Si bien el mercado ya se encontraba en su mayoría a sus pies, a medida que versiones nuevas aparecían, Windows se tornaba más didáctico, de manera que se convertía con mayor peso en el favorito por la lucha del mercado masivo. En 1990 Microsoft se volvió la primera empresa, en este rubro, con ventas anuales de un millón de dólares.

“¿Puede alguien detener a Bill Gates?”, preguntó Forbes, cuando el valor accionario de la compañía sobrepasó al de General Motors (GM). La respuesta, aparentemente era no. La única potencia capaz de detener a Microsoft pudo ser el gobierno federal, tal como le sucedió a la gigantesca Standard Oil de Rockefeller, la empresa de Gates sufrió bajo el escrutinio de varias investigaciones antimonopolio.

Microsoft fue objeto de una indagatoria sustentada en sus prácticas comerciales alegando un supuesto monopolio en la actividad, caso que fue tomado luego por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos.

Al final, el gobierno decidió no enfrentar a Microsoft. En lugar de tratar de despedazar al gigante, la división antimonopolio dejó intacta a Microsoft, forzándola a terminar la controvertida práctica de licencias, llegaron a un acuerdo parcial por lo que se cambió el sistema de ventas y la manera en que se otorgaban licencias.

Al año siguiente Microsoft e IBM tomaron caminos distintos en la nueva era de sistemas operativos, tras una década de colaboración mutua. En 1992, Gates recibió del entonces presidente George Bush el premio "National Medal of Technology". Un año después Windows presentó el NT, un sistema operativo para el ambiente corporativo. Desde 1993 embarcó a la compañía en la promoción de los soportes multimedia, especialmente en el ámbito educativo. Ya en 1995 la empresa estaba sacando al mercado el Windows 95, no solo más didáctico sino con avances. A siete semanas de la presentación ya se habían vendido más de siete millones de copias.

Tres años después Bill promovió al vicepresidente ejecutivo de Microsoft, Steve Ballmer, al cargo de presidente. Con ello Gates quedó como CEO (Chief

Executive Officer). Ese mismo año fue atacado por el famoso anarquista Noel Godin en Bruselas, Bélgica. El ataque fue una obra maestra que empleó a 32 personas y una basta red de informantes. Bill decidió dejar que el hecho pasara inadvertido, pero este fue dado a conocer mundialmente por las noticias y utilizado por Apple, en su campaña "Think Smart".

En 1999 Microsoft pagó cinco mil millones a la corporación de telecomunicaciones AT&T para que esta usara su sistema operativo Win CE. El mismo año se dió a conocer el Win 2000 (una versión más nueva de Win NT). En enero de 2000 Gates dejó cesante su puesto de CEO para que lo ocupase Ballmer, así él se podría concentrar con mayor facilidad en el desarrollo de nuevos productos.

#### **El futuro de Microsoft**

Últimamente Microsoft ha firmado diversos acuerdos de trabajo conjunto:

Se asoció con las empresas Hongkong Telecom y la multinacional británica Cable & Wirelesse para desarrollar un servicio de telecomunicaciones de gran capacidad, que proporcionará películas, noticias,

música, software y permitirá realizar compras a través del ordenador y de la televisión.

También se encuentra en negociaciones con MC-Graw Cellular Communications para poner en los cielos una red de ochocientos cuarenta satélites.

También posee en la Web a MSN (Micro Soft Network) un rejunte de noticias, turismo, finanzas, entretenimiento y todo aquello que interese al mundo del Internet. Esto se logró mediante una alianza estratégica con General Electric (la compañía matriz de la cadena NBC) operando conjuntamente MSNBC.

Microsoft también provee al mundo del 50% de la producción anual de aplicaciones de software. Con programas como Excel (planillas), Word (procesador de textos) y Acces (base de datos). También está presente en la multimedia, cd-roms, libros, y es dueño del mercado de aplicaciones para las Macintosh, fruto de su aporte en los primeros años.

Bill Gates también tuvo éxito como escritor, obviamente sobre tecnología, en 1995 publicó en colaboración con otros técnicos de Microsoft "The Road Ahead", un libro con gran éxito en todo el mundo. Los



beneficios del mismo están destinados a una fundación de apoyo para los profesores que incorporan el PC en sus clases.

Su interés por la Biotecnología le ha llevado a participar en varias compañías relacionadas con esta especialidad. Asimismo ha fundado Corbis Corporation; un archivo digital de arte y fotografía, y participa en Teledesic, una compañía de telecomunicaciones destinada a proveer líneas de comunicación de banda ancha.

También participa en el mercado de juegos asociado con Steven Spielberg en "Dreams Works Interactive" y "El banco en casa" con Emilio Botín, entre otras iniciativas.

Microsoft funciona, en parte, por el permanente realismo de su líder. Aun cuando da la impresión de tener gran confianza, Gates tiene un gran sentido de la perspectiva. "Hemos realizado algunos buenos trabajos, pero todos esos productos se vuelven obsoletos muy rápidamente, tendrán que pasar cierto número finito de años – no sé cuántos – antes de que llegue nuestro ocaso".

En la actualidad (2008) se encuentra realizando una billonaria oferta para adquirir gran parte de la participación accionaria de Yahoo. Aunque ha renunciado a su puesto de CEO (Chief Executive Officer) en Microsoft para dedicarse a tiempo completo a las obras de caridad de sus dos fundaciones, el mundo entero duda de su retiro, el talento de Gates se ha reflejado por su genialidad en la creación de múltiples programas informáticos, pero también en el éxito de manejar una empresa flexible y competitiva, gestionada con criterios heterodoxos y con una atención especial a la selección y motivación del personal. Como dijeron sus propios empleados el día que anunció su retiro: Microsoft es Bill Gates.

**Bibliografía:**

1. -<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/g/gates.htm>
2. -<http://www.monografias.com/trabajos15/bill-gates/bill-gates.shtml>
3. -Libro *Historias de Forbes*, "15 relatos de empresarios que cambiaron la manera como vivimos y hacemos negocios hoy", por Daniel Gross y los editores de la Revista Forbes.

## **2.2. Conrad Nicholson Hilton, el más grande hotelero del mundo**

**Por: Carlos Ernesto Ortega Santos**

Conrad Nicholson Hilton, nació el 25 de diciembre de 1887 en San Antonio en el Estado de Nuevo México. Su padre, Augustus Hover Hilton, nació en Oslo, Noruega en 1854, había llegado a Estados Unidos entre 1860 y 1870. Su madre, de ascendencia alemana, Mary Lauferweiler, es de quien heredó Conrad devoción y fe en Dios, ese respeto por la honestidad y el amor por la verdad que lo guiaron toda la vida.

El padre de Conrad, Augustus, al ver las posibilidades de desarrollo en el Oeste, se establece en Sorocco, Nuevo México, en donde abre un negocio de venta de carbón. Además, poseía una tienda de ramos generales, comerciaba ganado, abrió una farmacia, poseía una caballeriza, y una vez que llegaron los vehículos, abrió un taller mecánico con venta de nafta.

Cuando Conrad cumplió nueve años, ya hablaba bien el inglés y el español, pero su grado de escolarización

dejaba mucho que desear. Su madre intentó hacerlo estudiar, pero al darse cuenta que no podía; ella lo envió a una escuela militar, el Instituto Militar de Nuevo México. Al cabo de pocas semanas, debido a un incendio en el Instituto Militar donde estudiaba, la madre lo envió a la Escuela St. Michael de Santa Fe, un colegio católico con alto rigor en disciplina.

Durante la época de vacaciones Conrad laboraba junto a su padre en el negocio paterno. Él le pagaba un sueldo mensual de cinco dólares. Su padre no reparaba en recordarle que si su desempeño aumentaba, su sueldo podría aumentar.

El padre de Conrad estaba muy entusiasmado ante la pasión que suscitaba el comercio en su hijo mayor. No solo inventaba medios ingeniosos de incrementar sus ingresos, sino que la determinación de triunfar despertaba una admiración familiar. Por ejemplo, vendía las legumbres de su propio huerto a precios muy interesantes. Es por ello que su padre no deseaba enviar a su hijo de regreso a la escuela.

Debido a la alta dedicación y empeño de Conrad ante los negocios, su padre Augustus le incrementó sus ingresos a veinte y cinco dólares mensuales.

En 1904, los negocios de los Hilton marchaban bien, encontrándose en una buena posición. Augustus había amasado una verdadera fortuna, 135.000 dólares vendiendo carbón que había comprado años atrás a precios bajos.

Lastimosamente, en 1907 debido a una crisis financiera que sacudió a todo Estados Unidos, la familia Hilton había perdido aparentemente todo. Sus negocios estaban provistos de stock, pero debido a la caída de precios y al poco corriente existente en medio, casi toda operación daba pérdida.

Fue en una conversación familiar cuando a Conrad se le ocurre la idea que dio inicio a su colosal aventura. "¿Por que no utilizamos cinco o seis de los diez cuartos de la casa y los alquilamos, como en un hotel? Esta ciudad necesita de un hotel. Tal vez al principio no tengamos clientes, pero al final la noticia se va a difundir y entonces todo marchará solo. Las niñas y

mamá pueden encargarse de la cocina, yo me ocupare de los equipajes. Podemos alojar a varios por habitación... Y a \$2.50 por día, creo que podría irnos muy bien".

Fue un periodo de trabajo intenso para toda la familia Hilton. Mientras su madre y hermanas se ocupaban del hotel, Conrad y su padre seguían con el negocio. Conrad, en altas horas de la noche, iba a la estación de tren en busca de clientela con necesidad de alojamiento. Conrad les llevaba las maletas, les asignaba sus respectivos cuartos, verificaba que tenían todos los implementos, tomaba nota de lo que desearían de desayuno a la mañana siguiente, la hora a la que querían que sean despertados, etc.

En poco más de un mes, la noticia se había difundido por toda la región, inclusive al este de Chicago. "Si tiene que interrumpir su viaje de negocios, trate de hacerlo en San Antonio y alojarse en la casa de los Hilton... ¡Tienen la mejor cocina del Oeste y un muchacho que es mejor que nadie para hacerlo sentir cómodo!".

Para aquel entonces, el padre de Conrad se había restablecido financieramente. Se había aventurado en el negocio inmobiliario en Hot Springs, Nuevo México, y pensaba abrir un banco. Además, había comprado un terreno para mudarse. Aquel terreno estaba situado en Sorocco, donde se hallaba la Escuela de Minas. Al no interesarle a Conrad esa ciudad, su padre le ofreció que toda la familia se vaya a Sorocco; mientras que él, se dedicaría del negocio en San Antonio.

En 1912, Conrad se interesó brevemente en la política. Hilton se asombró de encontrarse como miembro de la legislatura a sus 23 años de vida.

Otro ámbito que le había llamado bastante la atención eran los bancos. A los 27 años, Conrad llegó a ser Vicepresidente de un banco, sin embargo, debido a los manejos financieristas celosos pusieron fin a ese sueño.

Poco después, se enteró que su padre había fallecido en un accidente automovilístico.

En 1919, con la finalidad de encontrar los suficientes capitales para abrir una serie de bancos, fue a Texas, en donde gracias al petróleo se podía amasar fortunas

en poco tiempo. En Cisco, como se negaron obstinadamente a venderle un banco y se dió cuenta de que lo más necesitaba esa ciudad era un hotel, no le costó mucho decidirse. Desde ese momento en adelante, se dedicaría a la Hotelería.

Fue entonces cuando compró su primer Hotel, El Mobley, en \$40.000. Fue allí donde aprendió un principio que lo aplicaría durante toda su carrera: MINIMAX: ¡Precio Mínimo, Servicio Máximo! Procedió a realizar entonces transformaciones radicales: escritorio de recepción fue reducido a la mitad para dar lugar a una tienda, cerró el restaurante al no darle mayores beneficios y lo transformó en habitaciones, sillones grandes y sofás desaparecieron de pasillo principal para dar lugar a un stand, etc.

Meses después, en Fort Worth, Texas, junto a su nuevo socio el Mayor Powers que había conocido en el ejército, encontraron el Hotel Melba. Poseía 68 habitaciones, y aunque tenía habitaciones realmente antiguas y sucias, poseía un precio bajo, \$25.000. Lo compraron con mucho entusiasmo, fue un éxito financiero.



El tercer Hotel que formaría parte de la cadena del imperio Hilton fue su primer "Waldorf", el de Dallas. Luego de largas negociaciones, logró lo que deseaba, bajar el costo de la transacción de \$100.000 a \$71.000.

En esa época, Hilton y sus socios habían proseguido su ascensión y compraron, alquilaron o construyeron hoteles por todas partes. Así, hicieron construir en Dallas en 1925, en Waco en 1928, en San Angelo, Plainview, Lubbock y Marlin en 1929, y después en El Paso en 1930. Pero debido a la crisis financiera de 1929, Hilton se vio obligado a cerrar cuatro de sus hoteles. Inclusive llegó a tener habitaciones y pisos completamente cerrados. Fue solamente gracias a sus inversiones paroleras, que permitieron respirar un poco ante la crisis.

En Los Angeles compró el Sir Francis Drake, para venderlo casi inmediatamente. Luego fue el Town House, adquirido en 1942, cuyo precio superaba el \$1'000.000. Después siguieron el Roosevelt y el Plaza, de Nueva York, en 1943. Pagó casi \$20 millones por el Palmer House y \$8 millones por el Stevens, dos establecimientos de Chicago.

En 1946, se fundó la Hilton Hotels Corporation con Conrad Hilton en la presidencia. El 12 de Octubre de 1949, anunció que había comprado el célebre hotel Waldorf Astoria de Nueva York por la suma de \$3 millones.

Le quedaba nada más un ámbito por explorar: el extranjero. En aquel entonces, Puerto Rico había comunicado a siete hoteleros su propósito de abrir un hotel en su capital San Juan. Fue así como el Caribe Hilton logró abrir sus puertas.

Hilton prefería ofrecer a los inversores extranjeros la oportunidad de participar en el negocio. Estos compraban el terreno y asumían los gastos de la construcción. El aporte de Hilton consistía en la asistencia técnica a nivel de los planos y la construcción, y luego las indicaciones necesarias para poner el establecimiento en funcionamiento. A continuación se firmaba un contrato general de dirección. El personal, escogido con gran cuidado en el país, era invitado a perfeccionarse en los hoteles Hilton de los Estados Unidos.

Debido a la rápida proliferación de hoteles Hilton en el extranjero, nace la Hilton Hotels International. Compañía independiente de la sociedad en Estados Unidos, pero mantenía también a Conrad Hilton como su Presidente.

En la financiación de hoteles Hilton en el extranjero participaron personalidades famosas. El Shah de Irán, por intermediación de la Fundación Pahlavi, era dueño de un Hotel Hilton. Además, Howard Hugues, mediante la Trans World Airlines.

En 1965, la sociedad creada por Conrad Hilton poseía 61 hoteles en 19 países, es decir 40.000 habitaciones y cerca de 400.000 empleados. Hilton controlaba personalmente el 30% de aquella facturación valorada en más de \$500 millones.

Con la muerte de su fundador en 1979 se abre un nuevo capítulo en la historia de los Hilton, aunque esta vez no tan alegre. Con un testamento que dejaba toda la fortuna amasada desde los años 20 a la Iglesia Católica Romana y diversas obras de caridad, Barron (hijo de Conrad Hilton) tuvo que luchar junto con sus

tres hermanos ante una situación que les dejaba, prácticamente, sin nada.

Finalmente, tras años de pleitos y abogados, en 1988 Barron Hilton logró la victoria argumentando que él había ayudado a su padre a construir la cadena de hoteles, hecho cierto por otra parte, lo cual le permitió obtener toda la fortuna que antes de morir su progenitor les había negado.

La vida volvía a sonreír a los Hilton, que continuaron gestionando la cadena con éxito y expandiendo la marca que figura en su apellido a lo largo y ancho del planeta, hasta llegar a la actualidad con una red de más de 2.000 hoteles que operan bajo ocho nombres distintos: Hilton Brand, Conrad Hotels, Doubletree, Embassy Suites Hotels, Hampton Hotels, Hilton Garden Inn, Homewood Suites by Hilton y Hilton Grand Vacations Company; valoradas en \$1.300 millones.

En el Ecuador, Hilton inició operaciones el 27 de Febrero de 1997. Cuenta con dos hoteles: uno en Guayaquil y otro en Quito.

### **Bibliografía**

- [http://www.tormo.com/perfiles/100/Los\\_Hilton,\\_un\\_imp\\_erio\\_hotelero\\_y\\_un\\_apellido\\_en\\_boca\\_de\\_todos.htm](http://www.tormo.com/perfiles/100/Los_Hilton,_un_imp_erio_hotelero_y_un_apellido_en_boca_de_todos.htm)
- *Mi primer millón. Por Charles-Albert Poissant y Christina Godefroy.*

### **2.3. Raymond Albert Kroc, el vendedor que olfateó un gran negocio**

**Por: Carlos Ernesto Ortega Santos**

Ray Kroc nació en 1902, en Oak Park, en los límites de la ciudad de Chicago. Su padre, Louis trabaja como técnico de la Western Electric Union. Su madre, Rose, daba lecciones de piano a domicilio.

El joven Ray no mostraba una atracción particular por los estudios, muy pronto se desarrolló en el sentido de los negocios. Después de trabajar todo el verano vendiendo refrescos en el negocio de su tío, Ray ahorró un sueldo y abrió una tienda de música con dos amigos. Con una inversión inicial de aproximadamente \$100 cada uno, los tres jóvenes alquilaron un pequeño local para la venta de partituras armónicas y musicales. Lastimosamente, al cabo de unos breves meses, se vieron obligados a cerrar debido a que las ventas eran casi nulas. Sin embargo, Ray Kroc había hecho su primera experiencia comercial y había tomado gusto a las ventas.

Estados Unidos por aquella misma época, entró en guerra. Kroc que tenía ya 14 años dejó la escuela,

donde se aburría. Sostenía que allí no le enseñaban lo necesario para tener éxito. Se enroló como chofer para la Cruz Roja pero desafortunadamente debido a la firma de armisticio justo en víspera de su viaje a Francia, no pudo viajar.

Ray Kroc regresó a Chicago con el fin de conseguir empleo, consiguió trabajo como representante de una compañía fabricante de cintas y diversas fantasías para adornar ropa. Pero su carrera llegó enseguida a un tope pues la empresa tenía poca envergadura y Ray renunció a ese trabajo para ocupar un puesto de pianista en una orquesta en Michigan. En ese mismo lugar conoció a Ethel, quien años después se convertiría en su primera esposa.

En 1922 Ray Kroc recién casado, se encontraba en búsqueda de un trabajo más estable. Fue así que consiguió en una compañía de cubiletes de papel: la Lily Tulip Cup. Este trabajo entusiasmó de inmediato a Ray quien creía que los vasos de papel formaban parte del futuro en Estados Unidos. Además, los vasos de papel permitirían ser desechados, evitar roturas y sobre todo introducir un nuevo negocio de la comida y bebida: los pedidos para llevar.

Por aquella época, Ray poseía un horario de trabajo intenso. Desde las 7am con su maleta de ventas a la mano recorría las calles de Chicago en busca de nuevos mercados. Alrededor de las 5pm mientras la mayoría de las personas retornaban a sus hogares, Ray se dirigía a la estación radiofónica WGES en Oak Park, donde era pianista oficial; su jornada concluía alrededor de las 2am.

La gestión de ventas de Ray en la Lily Tulip Cup iba creciendo, tanto así que en la primavera de 1925 Ray llegó a su desempeño máximo en la compañía y obtuvo de sus directivos autorización para efectuar unas vacaciones.

Días más tarde luego de un largo viaje en su Ford T, llegó a la Florida. La Florida era considerada una tierra de prosperidad. Al llegar, no demoró en conseguir trabajo en W.F.Morgan & Son, como vendedor de propiedades inmobiliarias en Las Olas, Fort Lauderdale. Al poco tiempo, Ray se convirtió en uno de los mejores vendedores en la compañía. Lastimosamente, debido a avisos en diarios publicados sobre escándalos de ventas de terrenos en áreas



pantanosas en el Sur de la Florida, el boom de venta de terrenos no demoró en caer rápidamente.

De regreso a Chicago, Ray volvió a sus actividades en la Lily Tulip Cup. Entre 1927 y 1937 Ray recorrió distintos lugares en Chicago, consiguiendo aumentar sus ventas. Una mañana su jefe lo llamó y le mencionó que debido a políticas corporativas, los sueldos y salarios debían de reducirse a todo el personal en un 10%.

Ray sorprendido de la noticia le mencionó a su jefe que la medida no lo podía incluir debido a que él era de los que producía dinero. Ray terminó renunciando. A los pocos días, su jefe lo llamó y compensó la disminución con una cuenta de gastos.

Poco después, a sus 35 años, contrariado Ray cada vez más debido a los altercados frecuentes con su patrón, y al haber conocido a Earl Prince, un ingeniero que se disponía a abrir una heladería llamada "Prince Castle" Ray decidió poner fin a Lily Tulip Cup y asociarse a Earl Prince. Prince acababa de crear una batidora de leche de seis paletas "Multi Mixers". Mientras que Earl se dedicaría a la fabricación de las

mismas, Kroc estaría a cargo de la comercialización en todo el país. En cuanto a utilidades, se repartirían por partes iguales.

Ya en 1936 Kroc inició su nueva sociedad. Al principio le resultó difícil convencer a dueños de restaurantes y bares de los beneficios de la Multi-Mixer. Además, la Segunda Guerra Mundial frenaba considerablemente los aprovisionamientos de cobre, metal fundamental de la máquina. Por ello, Kroc abandonó temporalmente la venta de las Multi-Mixer para dedicarse a la venta de leche en polvo malteada. Una vez concluida la guerra, Kroc retomó el tema de las Multi-Mixers mejorando notablemente las ventas; sobre todo, por la aparición franquicias y heladerías como A & W, Tastee Freeze y Dairy Queen. Ya para 1948 Kroc había alcanzado la cifra récord de 8.000 Multi-Mixer vendidas.

Dentro de la cartera de clientes de Kroc, constaban los hermanos Maurice y Richard McDonald, que trabajaban con ocho Multi-Mixer, lo cual para la época era bastante; cada aparato podía preparar simultáneamente hasta seis Milk-Shakes. Aquella cantidad denotaba una clientela muy grande.

Aprovechando que uno de sus representantes debía viajar a Los Ángeles, Kroc lo acompañó para ver operar el restaurante de los hermanos McDonald. Quedó muy impresionado, por el aspecto del edificio de los hermanos. Se trataba de una construcción de 200 pies cuadrados formado por una esquina. Aquello hizo que Kroc olfateara un gran negocio.

Acercándose a la hora de cenar, se estacionó para probar los productos. En primer lugar se asombró de ver al personal vestido de blanco, con un sombrero del mismo color, llevando carros de provisiones: papas, cajas de carne, panes, etc. Al preguntar Kroc a un cliente que se encontraba en la fila, qué tenía de especial el lugar, este le contestó: "Verá que aquí va a comer la mejor hamburguesa de su vida y no tiene que esperar ni dar propina a los meseros".

Al día siguiente, al disponer de una cita con los hermanos McDonald, se enteró que habían trabajado en la década de los años 20 como peones en un estudio cinematográfico en Hollywood, hasta 1932, cuando decidieron montar su propio negocio y compraron un cine. No les fue muy bien y, en 1937, convencieron al dueño de un terreno en Santa Anita a

que los ayude a construir un pequeño local tipo "Drive-In". Como ellos no sabían nada del negocio de comidas, los hermanos Mc Donald aprendieron gracias a un cocinero que había trabajado en una rotisería. El menú del restaurante era limitado: hamburguesas, papas fritas y gaseosas. Todo preparado en cadena, cada etapa de la producción reducida a su más simple expresión y ejecutada con el mínimo esfuerzo, costo y tiempo.

Aquella noche, de regreso Kroc al hotel, reflexionó sobre lo que había visto y oído. Él veía en su mente, cientos de restaurantes McDonald's instalados en todos los rincones de Estados Unidos. A la mañana siguiente, Kroc visitaría los hermanos y proponerles abrir una cadena de establecimientos similares al suyo a través del país. De esa forma, los hermanos McDonald aumentarían sus ventas mientras que Kroc aumentaría los beneficios por las Multi-Mixer. La propuesta fue aceptada, el contrato estipulaba que Ray Kroc tenía los derechos para la explotación de los restaurantes McDonald's a través de todo Estados Unidos.

La arquitectura de las construcciones debía ser idéntica, conforme lo acababa de concebir el arquitecto de los hermanos McDonald. Además, la marca McDonald's debía aparecer en cada edificio. Cada menú debía ser igual al de los demás establecimientos y cualquier modificación de esas reglas debía ser previamente permitida por los hermanos McDonald por una carta firmada. El contrato ofrecía a Kroc el 1.9% sobre la facturación bruta de las concesiones. Kroc debía dar el 0.5% de aquella cifra a los hermanos McDonald. Además, el contrato preveía que Ray Kroc cobraría \$950 por cada franquicia. La concesión era válida por 20 años.

De regreso a Chicago, Kroc se dedicó a buscar un terreno que se adecuara a las condiciones de su posible primer restaurante. Fue así como, en 1955, con los consejos de Hurt Bender, el gerente de los hermanos McDonald, Kroc abrió el primer restaurante McDonald's en Des Plaines, Illinois obteniendo ingresos en el primer día por \$366.12.

Un año después de abrir el primer restaurante McDonald's, otras tres concesiones vieron la luz en California y, durante los ocho últimos meses de 1956,

se abrieron ocho nuevos restaurantes en diversas ciudades estadounidenses.

Para permitir una expansión del imperio que se estaba levantando, Kroc tuvo la idea de proponer y convencer a dueños de terrenos pasibles de abrir locales en ellos, de alquilarlos sobre una base subordinada. Es decir, los dueños se tomaban una segunda hipoteca de modo que el equipo de Kroc fuera al banco a negociar una primera hipoteca, con lo cual el propietario del terreno subordinaba su terreno a la construcción. A Kroc no le costó convencer a dueños de terrenos pasibles al darse cuenta ellos que podía reportarles dinero su tierra vacía.

Fue solo entonces cuando el negocio McDonald's inició a resultar rentable. Al cabo de poco tiempo, esta fórmula comenzó a reportar grandes sumas de dinero.

Tras algunos años de operación, Ray Kroc, ante la rápida expansión de la cadena McDonald's, intuía cada vez con mayor intensidad que tenía entre manos un gran negocio. El único problema era que había un contrato que lo ligaba a los hermanos McDonald. Pronto le resultó evidente que si deseaba hacerse rico

y lograr que su cadena se expandiera como él soñaba no tenía que tener trabas. Kroc optó por la manera directa y telefoneó a uno de los hermanos McDonald para pedirle su precio. Dos días más tarde le devolvió llamada y le mencionó que la suma solicitada alcanzaba los \$2.700.000. Uno de los hermanos le mencionó que él y su hermano en buena forma habían ganado aquella suma de dinero, que hace 30 años laboran en ese negocio y que les gustaría que les quedara un millón de dólares a cada hermano luego de pagar impuestos; y solo así, los hermanos McDonald le concederían todos los derechos, incluido el nombre de la marca.

Fue así que Kroc reunió a su estado mayor para buscar alternativas de financiamiento. Uno de ellos, John Bristol, consejero financiero de la Universidad de Princeton, logró conseguir, mediante diversos financistas, los fondos necesarios para efectuar la transacción.

En 1963, McDonald's crea al payaso Ronald McDonald.

En 1965, McDonald's ingresa al mercado bursátil. Veinte y tres años después, pasa a formar parte de las 30 compañías del Dow Jones Industrial Average.

En 1968, la corporación McDonald's inventa la hamburguesa Big Mac. En 1973, el Egg Mc Muffin.

En 1977, cuando Kroc publicaba su autobiografía, McDonald's poseía ya poco más de 4.000 restaurantes dispersos en los Estados Unidos y otros 21 países. Las ventas totales superaban los \$3.000'000.000.

En 1979, McDonald's crea el Happy Meal, una cajita compuesta por hamburguesa, papas fritas, colas y un juguete de modo de captar la atención de los niños cuando visiten los restaurantes.

La filosofía impuesta a los concesionarios preveía hasta los menores detalles de todas las operaciones cotidianas. Los tiempos de cocción estaban determinados al segundo y se los controlaba mediante luces. Las hamburguesas debían pesar un gramaje determinado tener un diámetro específico y si no se vendía en 10 minutos, debía ser desechada. En relación al personal, estos no solo debían portar el



uniforme correspondiente, sino además el peinado y los modales. De modo que el cliente debía ser recibido con sonrisa y mirarlo a los ojos por parte de cada empleado. En 1994, McDonald's lanza su página web [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com).

En el Ecuador, McDonald's inició sus labores en Octubre de 1997. Actualmente posee dieciséis restaurantes: nueve en la ciudad de Guayaquil y siete en Quito.

En conclusión, Ray Kroc no inventó ni la comida rápida, ni el restaurante de autoservicio ni su restaurante McDonald's fue el primero; este mérito le pertenece legítimamente a los hermanos Maurice y Richard McDonald. Ellos fueron los inventores que tuvieron la visión, pero les faltó el empuje y el don de organización necesarios para explotar su invento. Los hermanos McDonald no eran empresarios de restaurantes: ni por su preparación ni por sus antecedentes, por lo general los restaurantes son servicios de familias y las tradiciones industriales van pasando de padres e hijos por generaciones. A los hermanos McDonald no les ataban tales tradiciones.

### **Bibliografía**

- *Mi primer millón. Por Charles-Albert Poissant y Christian Godefroy*
- *Arcgold SA*
- *www.mcdonalds.com*
- *McDonald´s. Por John F. Love. Editorial Grupo Norma.*

#### **2.4. Jean Michael Aulas, cuando el fútbol no sólo se juega en la cancha**

**Por: Carlos Morlás Espinoza**

En el presente capítulo se ha analizado tres casos de grandes emprendedores a nivel mundial, los cuales formaron verdaderos imperios prácticamente de la nada, contando además de sus capacidades, con una gran sagacidad para olfatear oportunidades comerciales. El siguiente caso es muy actual y está relacionada con una actividad que seduce a todo el mundo: el fútbol. Si bien notarán que no creó una gran empresa, resurgió una de las cenizas, lo que nos dará una valiosa lección de cómo ser proactivo frente a los retos que nos plantea la vida, actitud imprescindible de todo emprendedor.

Jean Michael Aulas, ingeniero francés experto en software, ex jugador de handball, asumió el 1 de Julio de 1987 como presidente de uno de los equipos de fútbol más antiguos de Francia, el Olympique de Lyon.

El club había atravesado una etapa nefasta en su vida deportiva, si bien nunca había sido campeón del torneo de su país, llevaba varios años en la segunda categoría de Francia y sus deudas ascendían a 15 millones de euros (20 millones de dólares).

Sus continuos fracasos futbolísticos habían desencantado a sus ya poco seguidores, quienes por décadas miraban con envidia a sus vecinos de Saint Etienne por tener ellos sí, un equipo de fútbol glorioso: el máximo ganador de ligas de fútbol francés.

Cuando Aulas se posesionó del cargo, su primera declaración fue ***“Vamos a convertir al Lyon en un grande en Europa”***, el escepticismo fue general: “un charlatán” pensó la mayoría, “un aventurero” arriesgaron otros, en época de “vacas flacas” sus palabras parecían más de un político que de un emprendedor del fútbol, sin embargo ni se inmutó ante la indiferencia y los inconvenientes.

La única certeza que podía avalar su proyecto era el rápido crecimiento de su empresa de software CEGID, que asomaba por Europa con gran fuerza, diseñando

un plan a largo plazo, bajo los principios de la Planificación Estratégica:

1. Potenció al máximo la comercialización, logrando un acuerdo importante con Renault y otras acciones satélites.
2. Le dio un fuerte desarrollo a las divisiones juveniles del club.
3. Formó una red de observadores de nuevos talentos para captar jugadores a bajo precio y con alto poder de reventa.
4. Confió siempre en gente de la casa, en esa línea dio amplios poderes a un goleador histórico del club: Bernard Lacombe, ex figura de Francia e ídolo del Lyon. Ha sido entrenador, director deportivo, consejero del presidente y mánager general estos últimos veinte años.

Con el plan trazado el club comenzó a funcionar, en 1989 consiguió el ascenso a la primera categoría y allí inició una lenta escalada hasta la cima:

- Quedó en 6to. puesto en 1998
- Subió al 3ro. en 1999 y en el 2000
- Quedó vice campeón en el 2001 y...

Desde el año 2002 hasta la actualidad ¡¡**SIETE CAMPEONATOS CONSECUTIVOS!!** Todo un récord mundial y el último campeonato por partida doble pues ganó también la Copa de Francia.

El primer gran descubrimiento de Aulas fue el brasileño Juninho Pernambucano, valeroso capitán del equipo, llegó del Vasco de Gama del Brasil en el 2001, justo para celebrar las siete vueltas olímpicas.

Pero Lyon está lejos de depender de una individualidad: La selección de Francia presentó en la Eurocopa de mayo 2008 a nueve figuras lyonesas, tampoco depende de un entrenador, varios han pasado por sus filas. Se pueden ir los cracks, los técnicos pero el Lyon sigue en la cima, síntoma claro que la clave del éxito es la conducción institucional ***“Uno nunca se cansa de ganar”*** dice Aulas.

Ahora los seguidores del equipo –mucho más numerosos que hace 20 años- le reclaman un título a nivel europeo, Aulas pide tiempo ***“Ya llegará, tenemos grandes ambiciones con el equipo”*** asegura el superpresidente ¿cómo no creerle ahora?.

En el plano comercial desarrolló la marca “**OL**” para reforzar la identidad del club, a tal punto de que en la actualidad hay cafeterías, salones de belleza e incluso taxis con la marca.

Una de los éxitos de Aulas fue crear una ferviente afición en una ciudad burguesa que no le gustaba el fútbol y no seguía al equipo. Institucionalmente tomó al Lyon con sólo cuatro empleados y ahora hay más de doscientos en un holding que maneja el club y otras ocho empresas filiales.

Aulas “que está en todo” (dicen que hasta hace de entrenador muchas veces) es todo un comerciante en el momento de vender jugadores:

- Transfirió a Diarrá al Real Madrid en 35 millones de dólares.
- Vendió a Abidal al Barcelona de España en 18 millones de dólares.
- Cedió a Malouda al Chelsea de Inglaterra en 30 millones de dólares.
- La nueva joya, Karim Benzemá, está cotizado en 100 millones de dólares.

La política del Lyon es vender un solo jugador por temporada y fichar dos o tres promesas

cuidadosamente elegidas. "Aulas vende en 30 lo que antes compró en 3" ironiza la prensa francesa, "pero antes pasan un proceso en la fábrica del Lyon" reconocen también.

Todo un éxito deportivo, económico, comercial y de identidad de un pueblo, pero la verdadera estrella del equipo no está en venta: Es Aulas, "Monsieur Milagro" como le dicen en Francia.

***Bibliografía:***

*Jorge Barraza, Diario El Universo*  
*www.masfutbol.org*



**Capítulo 3:**  
**Casos relevantes de  
emprendimiento en el Ecuador**

- **AEROGAL, EL LÍMITE ES EL CIELO**



La Compañía Aerogal se fundó en noviembre de 1985 para realizar el transporte aéreo de pasajeros y carga en el territorio continental ecuatoriano y el Archipiélago de Galápagos. Su Presidente Ejecutiva es **Gabriela Sommerfeld Rosero**, la única mujer que ocupa ese puesto en la aviación local, quien no cree en los géneros sino en la preparación.

Ni feminista empedernida ni machista no declarada, no cree en las posiciones radicales ni en la guerra de

géneros. Tampoco en esa igualdad casi impuesta que se promueve desde ambos bandos, más bien esta Máster en Administración de Negocios le apuesta al respeto mutuo entre géneros y a la búsqueda de un complemento, teniendo claro que hombres y mujeres

son diferentes y piensan diferente. ***“No es bueno ser radicales ni disminuir al otro. Es bueno ser equilibrado. Se puede encontrar una riqueza al mezclar a los dos géneros y respetar las ideas. Se pueden conseguir muchos logros a nivel empresarial”.***

Asegura que en cualquier área y sin distinción de sexo cada persona cosecha lo que siembra. ***“Si uno entrega un poco de irrespeto porque le considera inferior al otro género, pues es exactamente lo que va a recibir. Uno tiene que dar lo que quiere recibir”.***

Esa premisa le ha ayudado a no tener desplantes ni experiencias machistas en los años que lleva al frente de la compañía. Hasta ahora nadie ha confundido suavidad con debilidad, dice, y que, por el contrario,

ha recibido reconocimientos de los hombres ***“Una vez estuvimos en una reunión de toda la industria de las aerolíneas y uno de los presidentes en frente de todos dijo: Tenía que ser una mujer la que nos reúna a todas las aerolíneas en una mesa”.***

Y es por iniciativa de ella que se formó la Asociación de Empresas Nacionales de Aviación (Adena), de la cual también es presidenta por decisión unánime de los hombres que dirigen las aerolíneas locales y con los que se sienta a definir estrategias que beneficien al sector.

#### **Crecimiento paso a paso**

Aerogal empezó con 2 aviones Dornier DO-28-D2 con capacidad de 12 pasajeros en la región oriental ecuatoriana. Entre 1993 y 1995, Aerogal adquiere 3 aviones Fairchild F-27 con capacidad para 40 pasajeros, sus vuelos conectan la ciudad de Quito con Cuenca, Lago Agrio y Coca.

El 15 de diciembre de 1999 la DAC certifica a la Compañía AEROGAL, bajo estándares 121, obteniendo

el Certificado de Operador Aéreo AGL-121-004. En 2002 se adquirió el Boeing 727-200 Advance de origen estadounidense, con capacidad para 149 pasajeros.

En diciembre de 2003 se obtuvo la concesión para volar a la Isla Baltra en Galápagos, esta es la primera vez que una aerolínea privada opera esta ruta con servicio de 5 vuelos semanales.

Desde entonces se han venido incorporando a la flota los siguientes aviones:

- En el 2003, el Boeing 737-200 con capacidad para 118 pasajeros.
- En el 2004, dos aviones Boeing 737-200 con capacidad para 129 pasajeros.
- En el 2005, la aeronave B 737-200 con capacidad para 120 pasajeros.
- En el 2006, se incorporaron cuatro aviones Boeing 737-200 con capacidad promedio de 120 pasajeros cada uno.

En mayo de 2006, el Consejo de Aviación Civil, otorga a AEROGAL la Concesión de Operación para vuelos internacionales en la Región CARSAM y Norte América,

otorgándole la denominación de "TRANSPORTADOR AÉREO", que les permite operar en vuelos regulares y no regulares, nacionales e internacionales de pasajeros, carga y correo en forma combinada. El 24 de julio de 2006, se inició la operación con vuelos internacionales regulares hacia el Aeropuerto "El Dorado" de la ciudad de Bogotá y al Aeropuerto José María Córdova, de Medellín, ampliando los horizontes de Aerogal.

En la actualidad opera con doce vuelos diarios entre Quito - Guayaquil, un vuelo diario desde Quito a Baltra, además cuatro vuelos semanales desde Quito o Guayaquil a San Cristóbal, dos vuelos diarios Quito-Manta, dos vuelos diarios entre Guayaquil- Cuenca, tres vuelos diarios entre Quito y Cuenca, dos vuelos diarios Quito-Bogotá y dos vuelos semanales Quito-Medellín.

En el año 2007 Aerogal promocionó la ruta Guayaquil – Miami, que tuvo una enorme acogida al anunciarse, pero que por problemas del proveedor internacional tuvo que suspenderse. ***"Fue un duro golpe"*** sostiene Gabriela, ***"pero sirvió para afianzarnos como***

*compañía porque todos estuvimos más unidos que nunca".* El proyecto está en proceso de reactivación y no se duda que en poco tiempo ya sea una realidad.

#### **Misión**

Cubrimos los cielos conectando a sus habitantes y fortaleciendo sus relaciones, desarrollo e integración de nuestro país. Buscamos superar cualquier expectativa de calidad y servicio de nuestros clientes.

#### **Visión**

Para el 2008 somos y seguiremos siendo líderes en la transportación aérea del Ecuador.

#### **Valores**

- **Ser Seguros:** Compromiso en cumplir con todas las regulaciones y estándares nacionales e internacionales de seguridad.
- **Ser Serviciales:** Brindar servicio de calidad a nuestros clientes en todas las actividades.
- **Ser eficientes en todas nuestras actividades:** Implementar un sistema de gestión de calidad y

cumplimiento con puntualidad y seguridad de los itinerarios.

- **Personal Automotivado:** Inspirar a la gente, motivarla y permitirle que realice su trabajo esperando de ello la generación del máximo valor alineado con los objetivos de su departamento / compañía.
- **Ser innovador:** Crear y mantener una ventaja competitiva mediante un ingenio bien empleado.
- **Compromiso con la Empresa:** Alinearse con los intereses de AEROGAL, operar como un sólo equipo alineados con nuestra misión.

#### La emprendedora

La aviación sigue siendo aún en pleno siglo XXI un campo dirigido por hombres. Aunque las áreas comercial y de marketing están lideradas por mujeres, las de operaciones, mecánica, mantenimiento, tripulación y las empresas como tal continúan en manos del sexo masculino. Ella lo reconoce, pero considera que *"muchas mujeres podrían ocupar estos cargos"* porque no implican funciones diferentes a las de cualquier otro campo de negocios

***“hoy el rol de la mujer es tan amplio como la mujer lo permita”, dice con total seguridad.***

Y su caso es una muestra clara de lo que sostiene:  
Antes de llegar a Aerogal, esta quiteña de 36 años era mamá a tiempo completo. Estuvo diez años dedicada al cuidado de sus hijos, su familia y su hogar.  
***“Cuando ellos crecieron y no pasaban en la casa decidí hacer la maestría para incorporarme al mundo laboral y ahí es cuando ingresé a la aviación”.***

Fue en el 2002. Empezó como jefa de publicidad, luego asumió la gerencia de mercadeo y ventas y en el 2005 la presidencia ejecutiva. Hasta entonces, las cabezas habían sido hombres. El logro, dice, no fue cuestión de género sino de preparación. ***“El conocimiento que cada persona tiene es lo que le puede hacer más capaz para competir en un mundo de negocios. Depende de su proactividad, su actitud frente a la vida y a los retos. Eso es lo que lo va a hacer más o menos, no el ser hombre o mujer”.***



No hace alarde de su cargo ni de que es quien lleva los pantalones en la empresa, más bien asegura que se siente "mimada" entre tantos varones y que ha sido una tarea fácil trabajar con ellos.

Su realización está ligada también a su hogar, pero reconoce que no puede tener todo a la vez. ***"Hay que hacer sacrificios y el mío es sacrificar mi hogar por otro, en el que tengo 750 hijos"***.

Al preguntársele cómo deben afrontar las dificultades los nuevos emprendedores, esta carismática ejecutiva sostiene sin tapujos: ***"Nunca los escenarios son perfectos, hay que jugar con entusiasmo las cartas que te plantea el juego"*** y continúa con una frase estimuladora para estos tiempos difíciles que vivimos: ***"Con tantas adversidades que tenemos afrontar día a día, los ecuatorianos estamos preparados para desenvolvernos con éxito en cualquier parte del mundo"***.

¿Y cuál es el secreto de su éxito en un campo dominado por hombres? ella no se atreve a señalarlo como tal, pero responde con una sola frase: ***"Que le***

***pongan pasión a las cosas***” y termina resaltando su eslogan de batalla, muy acorde a su campo de acción: ***“El límite es el cielo”***. Y para esta ama de casa que alzó vuelo, literalmente es así, quiere seguir volando alto y cumplir un sueño dentro de la aviación: que Aerogal sea la primera aerolínea ecuatoriana en cruzar el Atlántico.

- **GRUPO NOBIS, LA CLAVE DEL ÉXITO ES EL EQUIPO DE TRABAJO**



La investigación bibliográfica sobre el Consorcio Nobis ya estaba bastante adelantada cuando se consiguió la cita con la Presidenta de su Directorio, la Sra. Isabel Noboa Pontón, figura ampliamente conocida en los sectores sociales y empresariales de nuestro país.

Teníamos preparado un cuestionario sobre temas netamente técnicos, como fecha de inicio de operaciones, número de empresas que conforman el Consorcio, ventas aproximadas, generación de empleo, etc., pero apenas empezó la conversación nos dejó a todos los presentes impresionados por su sensibilidad, calidez al hablar y su armonía. Es una de

esas personas que desarma a cualquiera con su sencillez y cultura, características de las personas que no son superfluas y que no necesitan pregonar lo que valen, porque se les nota a simple vista la gran calidad humana que poseen.

Por consiguiente, ni siquiera sacamos el cuestionario y nos dedicamos a escuchar a esta poderosa ejecutiva, que ha sido condecorada "Al Mérito Nacional en la Orden de Caballero" en 1994, "Al Mérito Nacional en la orden de Gran Caballero" en el año 2000, "Líder Empresarial más respetada del país" por dos años consecutivos en 2005 y 2006, "Mejor Empresaria año 2006", "Mujer del Año" período 2006 y fue considerada una de las "Líderes empresariales de mayor influencia en América Latina" en el 2006.

Su fina presencia -que aparentemente contrasta con un personaje del rudo mundo de los negocios- y su suave voz, que dificulta imaginarla pegando un grito destemplado, tal vez hizo a muchos dudar hace 11 años -cuando asumió el manejo de NOBIS, un conglomerado de 15 empresas- que alcanzaría las metas que ha logrado. El tiempo y los éxitos han

demostrado lo contrario, detrás de esa imagen de feminidad existe una mujer de gran fortaleza.

Isabel Noboa se educó en el St. George´s School Clarens de Suiza, por lo que domina tres idiomas: el inglés, francés y el italiano, recibió el Certificado General de Economía en la Universidad de Londres. Complementó sus estudios en la Universidad Católica de Guayaquil, Universidad Mary Mont de Nueva York y en Harvard, en la cual obtuvo un reconocimiento en el Programa Advanced Management.

Ha sido Presidenta del Consejo Consultivo de Competitividad en el año 2000, Presidenta del INCAE –Ecuador en el periodo 1999-2005, Miembro de la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total y Presidenta del Consejo Nacional de Competitividad, con rango de Ministro de Estado en el año 2002.

Su característica de empresaria exitosa va muy ligada a la solidaridad social, incluso antes de que ingresara al mundo de los negocios. Fundó hace 33 años FANN, un centro que recoge y ayuda en la adopción de niños abandonados, Fundación Luis Noboa Naranjo, Fundación Semillas de Vida, Fundación Nobis, pero es

muy enfática en recalcar que ella no entiende la solidaridad como filantropía pura: regalar por regalar, ***“Creo en enseñar a pescar, en NOBIS nos aseguramos que aquellos dineros que entregamos estén encausados debidamente, tenemos programas de educación, salud, y vivienda, que no son mantenidos solamente por el Consorcio, sino que procuramos la ayuda internacional para que estos beneficios lleguen a un mayor número de personas”.***

Añade: ***“No creo en la igualdad de riqueza, sino en la igualdad de oportunidades, y esa igualdad es que todos puedan acceder a una educación de calidad para con esa herramienta y en libertad lograr sus deseos. La libertad crea incentivos. La falta de incentivos, aun en los países ricos, destruye, un ejemplo es Suecia, donde existe la más alta tasa de suicidios”.***

En los numerosos reportajes, conferencias y entrevistas que brinda, nunca deja de citar a su padre Luis Noboa Naranjo, de quien sostiene es su modelo de sabiduría y quien le inculcó muchos principios, no

sólo empresariales sino ejemplos de vida, principios que no solo comparte con sus colaboradores, sino que busca transmitirlos a jóvenes ecuatorianos, a través de un concurso que estableció hace siete años denominado "Ecuador Triunfador", y que premia la excelencia en solidaridad, al trabajo tenaz, la creatividad, la investigación y sobretodo la honestidad.

Todo ese entorno le ha permitido en poco más de una década, no solo saldar las deudas que asumió en 1997, sino vender cerca de 300 millones de dólares en propiedades inmobiliarias y además transformar el perfil urbanístico del norte de Guayaquil, donde ha construido 600 mil metros cuadrados de grandes edificios.

Otra de sus empresas de éxito es el ingenio Valdez, que en 2005 rompió el récord histórico de la zafra de azúcar con 3,1 millones de sacos. Y en el área industrial, Universal Sweets que compró las marcas de la fábrica Universal, compite de igual a igual con multinacionales como Nestlé, Nabisco y ecuatorianas como Confiteca. Está pronta a incursionar en la fabricación de helados y otros alimentos procesados, y

al igual que alguna vez hizo su padre, busca ampliar mercados más allá de las fronteras.

Cuando le preguntamos ¿cuál es el secreto de su éxito? recibimos una cátedra de emprendimiento ofrecida sin ninguna mezquindad, entre sus principales acotaciones podemos citar las siguientes:

- ***"La fe en Dios, en sí mismo y en el equipo de trabajo, unida a la perseverancia, son la clave para que no existan los obstáculos".***
- ***"El respeto se gana con ejemplo, principios y valores que motiven al equipo de las personas que están bajo su mando, involucrándolas en el sueño que se persigue".***
- ***"No todo lo que brilla es oro, la única riqueza que vale es la interna, por eso siento mucha calidez con la gente que me reconoce".***

Y continúa señalando las cuatro reflexiones que pone en práctica todos los días:

- Dar lo mejor de uno mismo
- Expresar su verdad de manera serena y clara
- Respetar la opinión de los demás



- Anhelar lograr el día más feliz de su vida.

Podría pensarse que esta exitosa empresaria no tuviera problemas, preocupaciones ni temores, los tiene como la mayoría de las personas, la diferencia está en la forma de afrontarlos: Cada día se levanta con el reto de vencer los obstáculos, combina su aspecto espiritual con el mantenimiento físico, **“Es clave armonizar cuerpo y alma”** sostiene, reconoce que es exigente en los rendimientos, que a veces se pone muy tensa y es capaz de enojarse cuando algo no sale a tiempo y puede sacarle de casillas las incomprensiones familiares o laborales.

La competitividad es uno de los desafíos en los que Isabel Noboa permanentemente se involucra, incluso más allá de sus empresas, estando al frente de este campo por varias ocasiones a nivel nacional **“Si no hay una sinergia entre empresarios, trabajadores, universidades y gobierno, el país continuará retrasado”**.

Destaca la necesidad de resistirse al conformismo, de tomar decisiones sobre datos y no anécdotas, de

escoger los mejores equipos para renovarse y crecer.  
***“El poder está en las personas, deben ser líderes, estar actualizados, con la prioridad de manejar todo mediante la planificación, esos son los únicos caminos que conducen a empresas competitivas”.***

Le consultamos el motivo por el cual sigue invirtiendo en el Ecuador con un panorama aparentemente sombrío para los empresarios, nos respondió tajantemente que ***“las crisis son oportunidades, no podemos esperar que los escenarios sean siempre perfectos”***, aunque admite que mira con preocupación la falta de un vínculo entre el gobierno actual y los empresarios, sugiere que se discuta una agenda propuesta por los empresarios, trabajadores y el estado, que permita llegar a acuerdos para el progreso del país.

Cita el ejemplo de Chile, al que menciona como el país que ha llegado al mayor grado de competitividad en el ámbito latinoamericano a través de una agenda conjunta, ***“La competitividad tiene que ir de la mano con un fomento de principios y valores que***

*busquen el bien común*”, ya en este punto era irremediable tocar temas políticos *“Espero que el Presidente Correa busque soluciones para el país sin imitar a nadie”* señalando las falencias económicas en Venezuela, Cuba y Bolivia.

Le pedimos a este ícono empresarial ecuatoriano que les envíe un consejo a las personas que desean iniciar un nuevo negocio, tema perfecto para cerrar la cátedra de emprendimiento recibida: *“No cierren los ojos a las oportunidades, porque estas pasan muy rápido y si uno las deja pasar y no las toma, no regresan jamás. El éxito no es solo trabajo, hay también algo de suerte. Es posible que uno trabaje mucho y no llegue, pero de lo que no hay duda es que no se llega si uno no es persistente”*.

- FACUNDO, DEL ECUADOR PARA EL MUNDO



El señor Juan José Vilaseca Valls, es un conocido empresario guayaquileño, fundador de numerosas industrias, agroindustrias, empresas comerciales y una Fundación, reunidas bajo el Grupo FADESA. Nació en Guayaquil el 8 de julio de 1927 y está casado con María Teresa De Prati C. y son sus hijos Juan Gabriel, María Cecilia de Florido, María Teresa de Piovesón y Rosanna de Hidalgo.

Fue Alcalde de Guayaquil entre Febrero 1972 a Febrero 1973, en sus 50 años de vida empresarial, ha creado industrias, agroindustrias, empresas comerciales y una Fundación, generando empleo, riqueza, bienestar y prestigio. Es un empresario

emprendedor que no sólo se preocupa por sus negocios, sino que también aporta la sociedad brindando a los jóvenes oportunidades tales como becas, pasantías y cursos dentro del país y en el exterior.

En el año 1991 creó la **Fundación Gabriel Vilaseca Soler**, que apoya la educación y la capacitación técnica en el país, otorgando becas a jóvenes estudiantes para que sigan cursos en la Escuela de Agricultura en Costa Rica, así como ha otorgado becas a personas no videntes, y promovió, mediante ley, los centros de transferencias de tecnología en las universidades ecuatorianas.

Como indica el propio Juan José Vilaseca *"son muchos los beneficios que traen estos programas, poco a poco iremos incrementando más programas hasta que se haga una costumbre, ya que es todo lo que podemos hacer por los jóvenes. Tenemos varios programas como las pasantías que realizan en empresas españolas, lo cual les da una maravillosa experiencia de vida"*. La Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), reconociendo su meritoria trayectoria

empresarial y social, le rindió un merecido homenaje con la entrega del Doctorado Honoris Causa.

El señor Vilaseca, como se mencionó, ha sido el promotor de uno de los conglomerados empresariales más grandes e importantes del Ecuador, concebido con una visión muy clara: ofrecer productos y servicios de una excelente calidad a precios competitivos y siempre guardando un alto sentido de responsabilidad social.

Siempre ha apoyado firmemente el desarrollo de la industria ecuatoriana, razón por la cual se encuentra presente en diversos sectores de la misma. Sus empresas son las líderes en varias ramas industriales, comenzando con la industria del envase en el país, constituyéndose por este medio en un soporte efectivo e impulsador de varios sectores pero en especial de la industria alimenticia, donde sirven a las industrias conserveras de pescado, a la de bebidas y a la agroindustria.

En la agroindustria también participa directamente fomentando el desarrollo agrícola e industrial de productos no tradicionales. Sus productos se

encuentran presentes en los cinco continentes siendo reconocidos por sus altos estándares de calidad.

Fiel a su objetivo de servir e impulsar a la industria ecuatoriana, impulsó también la división de productos químicos, la cual abastece al mercado industrial de productos al granel, sea como productos finales para el consumidor o como insumos y materias prima. Y su división comercial a su vez se ha constituido en la proveedora más completa de suministros industriales del país.

Su filosofía de excelencia en el servicio, junto a un sólido planteamiento empresarial y el trabajo en equipo de todos sus colaboradores, han hecho posible el posicionamiento del Grupo Fadesa como uno de los líderes a nivel local y regional.

Dentro del área agroindustrial, a 60 Km. de Guayaquil, en Babahoyo, centro de una región agrícola de alta y diversa producción, se encuentran ubicadas las instalaciones de ECUAVEGETAL con un total de 8,000 m<sup>2</sup> cubiertos sobre una superficie de 30,000 m<sup>2</sup>. La fábrica fue construida en 1986 y desde entonces ha

venido procesando frutas y vegetales en envases de hojalata, vidrio y plástico, de acuerdo a la demanda del mercado.

En ésta división del grupo, ECUAVEGETAL empresa ecuatoriana constituida en 1992, se dedica a las actividades agrícolas en todas sus fases como producción, distribución y venta de productos agroindustriales. Además promueve y fomenta la siembra de la mayoría de sus productos, obteniendo de esta manera materia prima apropiada para conservas, así como una alta calidad constante en el tiempo. Actualmente unos 2.500 agricultores trabajan en coordinación con ECUAVEGETAL, quien los provee de semilla certificada, asistencia técnica en los cultivos y respeto al medio ambiente, así como la compra garantizada de la producción.

Una de las marcas estrellas que promueve Ecuavegetal, y la que se desea realzar en el presente libro, es **Facundo S.A**, con más de 15 años en el mercado brindando a los hogares ecuatorianos el sabor y la calidad de sus productos de una manera fácil y rápida de preparar. Desde sus inicios recogió la



tradición del gusto guayaquileño preparando menestras elaboradas con granos secos y granos frescos, seleccionados cuidadosamente y mezclados con los ingredientes que le dan el toque que tanto gusta.

Durante todo este tiempo acompaña en la mesa a la familia ecuatoriana a toda hora del día, conociendo sus gustos y por ello ha venido ampliando su menú de productos y sabores ofreciendo en la actualidad: vegetales, productos típicos, salsas, mermeladas, frutas y jugos además de las deliciosas menestras. La deliciosa tradición Facundo también se disfruta fuera del país, exportando sus productos a Norteamérica, Centroamérica y el Caribe, Europa y Sudamérica.

Para competir con éxito en el mercado internacional se debe contar con tecnología de punta, los equipos de procesamiento provienen de fabricantes reconocidos a nivel internacional como FRIGOSCANDIA de Suecia y CABINPLANT INTERNATIONAL de Dinamarca.

El propósito de la organización es suministrar productos alimenticios que cumplan los requerimientos establecidos y alcanzar la satisfacción de sus clientes

para lo cual cuenta con el compromiso de todo el personal y un Sistema de Gestión de la Calidad en basado en la Norma NTE ISO 9001:2001 y normas internacionales de la FDA aplicables para el sistema HACCP.

En referencia a la línea de productos, Facundo ha incursionado prácticamente en toda la línea alimenticia, entre las principales podemos mencionar:

<b>Conservas</b>	<b>Congelados</b>	<b>Típicos</b>
Arvejas Fréjoles Gandules verdes Garbanzos Maiz dulce Mote Palmitos Champiñones	Arvejas Maiz dulce Vegetales Mixtos Yuca en trozos	Conservas Fanesca Guatita Carne de res en salsa Albóndigas de carne en salsa para spaghetti
<b>Piqueos Congelados</b>	<b>Conservas</b>	<b>Pulpas</b>
Bolitas de verde con queso y tocino Empanaditas de verde con queso Mini muchines de yuca Pan de yuca Empanadita de maiz con queso Deditos de yuca Empanaditas de morocho con carne Buñuelos	Cascos de Guayaba Cóctel de frutas Durazno en mitades Pasta de Guayaba Piña en rodajas	Pulpa de Ciruela Pulpa de Guayaba Pulpa de Mango Pulpa de Maracuyá Pulpa de Piña Pulpa de Mora Pulpa de Guanábana Pulpa de Naranja
<b>Salsas Condimentadas</b>	<b>Otros</b>	<b>Tomates</b>
Salsa con carne y champiñones Salsa de Aji Tomate condimentado	Menestras Arroces	Pasta de Tomate Salsa de Tomate
<b>Congelados</b>	<b>Mermeladas</b>	<b>Frutas</b>
Caldo de bola Sancocho	Regulares Light	Néctares Bebidas

Actualmente se encuentran desarrollando nuevos productos que muy pronto estarán listos para su comercialización, entre los que se resaltan:

- Lasaña
- Seco de Pollo

- Pan de yuca Cebolla y pizza
- Comidas de dieta de pollo, tilapia y carne.

Facundo ha revolucionado la comida en el Ecuador, hace quince años sólo en películas y programas extranjeros de televisión podíamos observar el consumo de alimentos elaborados, ahora prácticamente todas las líneas culinarias han sido cubiertas por éste gran visionario, el Sr. Juan José Vilaseca, pero cuya visión no sólo abarca el consumo interno, sino que anticipándose al fenómeno migratorio ecuatoriano, ha permitido a los millones de compatriotas residentes en el exterior seguir disfrutando de las bondades de la comida ecuatoriana, pues la sazón de los productos Facundo, como reza su eslogan, es **DEL ECUADOR PARA EL MUNDO**.

- HOSPITAL CLÍNICA ALCÍVAR, ALTA CALIDAD TÉCNICA



El Hospital Alcívar fue fundado el jueves 24 de noviembre de 1937. Originalmente se le denominó Clínica Alcívar-Esteves, pues estaba dirigida por el Dr. Eduardo Alcívar Elizalde y el Dr. Elio Esteves Bejarano. Sus socios fundadores fueron los doctores Ayala Cabanilla, Dr. Diego Ramírez, el Dr. Morales y el Dr. Elio Esterios.

El Dr. Alcívar trabajó inicialmente en la Clínica Guayaquil, después emprendió un viaje al viejo continente, específicamente a Alemania, y al regreso plasmó su idea de tener su propia clínica, a pesar que tuvo una propuesta de trabajo para regresar a la clínica Guayaquil, el deseo de cumplir su sueño fue más fuerte y finalmente fundó la clínica Alcívar.

Para financiar el nuevo proyecto se contó con el aporte de los socios y especialmente de la esposa del Dr. Alcívar, la Sra. María Luisa Elizalde de Alcívar. En esa época no se otorgaban créditos para este tipo de empresas, todas las inversiones en las clínicas se manejaban de acuerdo al sueldo de los doctores. Después cuando la clínica fue creciendo todos los equipos y el edificio fueron a base de hipotecas.

Apenas se abrió el negocio de la clínica tuvieron cinco empleados, en los cuales se destacaba Manuel Cruz el cual es proveniente de Playas y tuvo 50 años trabajando en la clínica. El día de hoy laboran en ella 350 empleados.

La Clínica estaba ubicada en la calle Pedro Carbo y para ese entonces, tenía una sala de cirugía bien equipada, así como otra sala especial para operaciones ortopédicas. Un laboratorio de anatomía patológica y micro proyecciones, así como un gabinete de micro fotografía. Desde ese momento, la Clínica adquirió su fama como un Centro Especializado en Ortopedia y Traumatología, siendo un referente importante no sólo a nivel local sino nacional.

En 1960, el Dr. Eduardo Alcívar Elizalde, inauguraba la Clínica Alcívar en el Barrio Centenario y para ese entonces ya era un Institución reconocida a nivel nacional y empezaba a perfilarse como una de las mejores clínicas especializadas en traumatología y ortopedia en Sudamérica.

Cuando el Dr. Eduardo Alcívar Andretta asumió la Dirección General de la Clínica, también dio frente a los retos que los “nuevos tiempos” le presentaban. Su visión lo llevó a mantener el prestigio en la especialidad de Traumatología, pero rodearse de un equipo de reconocidos médicos que pudieran hacer un aporte y desarrollar en la Clínica otras áreas tan importantes como la Neurocirugía, Cardiología, Pediatría, Ginecología, etc. La Clínica cumplió con su misión.

Hoy está conformada de un grupo de profesionales altamente capacitados, equipada de la más moderna tecnología y equipos, con una infraestructura adecuada a las nuevas necesidades, es capaz de manejar complejos casos que le ha permitido ganarse

la acreditación de Hospital. Además, siguiendo con la forma de proceder de los empresarios modernos, el hospital está abriendo sus acciones al público.

En la actualidad, el Hospital-Clinica Alcívar de Guayaquil, está a la vanguardia de métodos de diagnóstico y técnicas de asistencia terapéutica que se realizan en el mundo, con equipos de última generación y realizando procedimientos que dan al paciente nuevas alternativas menos riesgosas y con mayores posibilidades de recuperación. Con un staff de 130 médicos de prestigio en diferentes especialidades y un Programa de Postgrado en Traumatología y Ortopedia que selecciona a los mejores estudiantes para iniciar su entrenamiento, el Hospital-Clinica Alcívar es una tradición de servicio a la comunidad.

### **MISIÓN**

El Hospital Alcívar desde su fundación cumple una misión de servicio médico basada en principios perfectamente establecidos, que son: alta calidad técnica, accesibilidad a todas las clases económicas, tratamiento humanizado, espíritu de docencia en



todos los niveles de la preparación médica, actividad científica intensa y permanente con acciones que benefician a toda la comunidad.

### **VISIÓN**

El Hospital Alcívar pretende convertirse en un Centro de Salud de referencia no solo dentro del país sino para la región Andina. Para esto ya se han logrado objetivos tales como la concentración de profesionales de la más alta calidad científica y humana, construcción y equipamiento de un centro acorde con la tecnología moderna.

Actualmente están dedicados a fortalecer la actividad científica y de investigación a través de programas de Educación Médica Continua, Post-grados Universitarios y Convenios con instituciones de prestigio internacional.

### **SEGUROS MÉDICOS Y CONVENIOS**

El Hospital Alcívar brinda atención a los pacientes de las principales compañías de Seguros Médicos y Medicinas Prepagadas. Además, mantiene convenios

con muchas compañías y empresas de la ciudad y el país.

#### **PRINCIPALES SERVICIOS ESPECIALIZADOS**

- Servicio de Endoscopia
- Cirugía Estética Segura
- Maternidad
- Programa de Salud Preventiva

#### **EXPANSIÓN DEL NEGOCIO**

El Hospital Alcivar La Península inaugurado en octubre del 2003, es un Hospital de Nivel III que gracias a su infraestructura y equipamiento permite atender casos de alta complejidad y para todo tipo de emergencias.

Los habitantes y visitantes de La Península de Santa Elena y de la Ruta del Sol, pueden enfrentar con seguridad y mayor tranquilidad cualquier enfermedad o situación inesperada de salud. Los servicios médicos que ofrece el Hospital son altamente confiables ya que cuentan con un personal médico calificado y con equipos de alta tecnología en las diversas especialidades.

Cinco consultorios médicos funcionan actualmente ofreciendo consultas en todas las especialidades con médicos de Guayaquil y La Península, los siete días de la semana, con un sistema de tiempo compartido.

Con el respaldo institucional del Hospital Alcívar de Guayaquil, el Hospital pretende no sólo ser un punto de referencia de pacientes sino también un centro de apoyo para los múltiples Centros de Salud que existen en la región y complementar así un trabajo que cubra un amplio número de pacientes de todas las clases socioeconómicas.

#### **TIPS EMPRENDEDORES**

El Dr. Eduardo Alcívar, su actual Director General, señala que uno de los factores que han incidido en el vertiginoso crecimiento del Hospital Alcívar, ha sido el saber delegar funciones ya que no se puede manejar toda esa gran infraestructura sólo.

Pero si el recurso humano es fundamental en cualquier empresa, en un hospital es un factor crítico. El departamento de personal es muy estricto para elegir el personal, el cual además de la capacidad y

conocimientos médicos, son sometidos a varias pruebas con el fin de encontrar a los mejores en relaciones humanas, actitud de empresa y deseos de mejorar.

Al consultarle qué les recomendaría a los nuevos emprendedores, el Dr. Alcívar fue muy puntual y esquemático:

- Que tengan conocimiento profundo del negocio.
- Reunirse con gente capaz a quienes puedan delegar funciones.
- Dé a sus empleados una remuneración por encima del salario básico y/o ajustable a su rendimiento.
- Poner por delante al ser humano que a las utilidades
- No entrar en pánico frente a una crisis, sino tomarlas como una oportunidad para volverse más competitivos, mejorar sistemas y optimizar los costos para obtener al final beneficios de las mismas.

- **NIRSA, DEL MAR A SU MESA**



En 1957 el Sr. Julio Aguirre Iglesias lleva a cabo uno de sus grandes sueños al fundar la primera planta para procesar sardinas en conservas, creando NIRSA S.A, manteniéndose desde entonces como líder del mercado gracias a la constante actualización de su tecnología y el apoyo de su gente.

En 1968 es cuando NIRSA inicia su producción de atún en Guayaquil donde originalmente trabajaba y antes producía únicamente sardinas en conservas. En 1974 NIRSA empieza la producción de harina y aceite de pescado en su planta que se ubica en el Puerto Pesquero de Posorja.

En 1978 comienza la construcción de una nueva planta conservera para trasladar sus operaciones al puerto de Posorja, la misma que inicia su producción en 1979 cerrando su operación de Guayaquil, todo esto dentro de su programa de desarrollo.

En 1981 NIRSA y compañías del grupo inician la producción de camarón en piscinas para la cual adquiere y desarrolla 600 hectáreas. En 1983 instala su planta empacadora para trabajar su propio camarón como también comprando a terceros para exportar a Europa y Estados Unidos.

En 1986 en el área de San Pablo, provincia del Guayas, montan un laboratorio para la producción de larvas de camarón para abastecer tanto a sus piscinas como para vender localmente y exportar.

Para continuar con su proceso de crecimiento en 1988 arranca con su nueva planta atunera para lo cual hoy en día cuenta con dos muelles propios para la descarga del atún pudiendo descargar dos barcos al mismo tiempo. Cuenta con una capacidad actual de

cámaras de frío para mantener 11.000 toneladas métricas (TM) de atún a menos 20 grados.

NIRSA trabaja una medida de 250TM diarias y se estima llegara a 300 TM en corto plazo, pues la planta está preparada para esto. A finales de noviembre de 2003 inició la producción del atún en punch, el mismo que se comercializa en Ecuador y se exporta hacia Estados Unidos y Europa desde el año 2004.

#### **Planta de Producción**

Sin duda alguna, NIRSA se destaca en el medio por su moderna y completa planta de producción. Allí, en Posorja, se produce atún, sardinas, camarón, harina y aceite de pescado bajo los más estrictos y completos controles de higiene y calidad. Ahí más de 2.500 empleados de diferentes puntos del país trabajan día a día para elaborar los productos que llegan a su mesa. La planta dispone de una flota propia de 17 barcos pesqueros, los cuales cuentan con cámaras refrigeradas para conservar el pescado en excelentes condiciones.

El atún que se recibe en la planta, tanto de barcos propios como de terceros, es controlado por el departamento de calidad antes y durante para que el atún que entra a los frigoríficos sea de óptima calidad, en caso de que no sea así es automáticamente rechazado y devuelto al proveedor. En el caso de provenir de la flota propia se destina a la planta de harina de pescado. Es vendido en diferentes versiones: en agua, en aceite y ensaladas.

Las sardinas también provienen de sus barcos y de terceros. Una vez aprobado el pescado por el departamento de control de calidad este es recibido en tanques de cemento con sistema de agua de mar refrigerada que mantiene el pescado en cero grados, desde donde pasan a las líneas de producción.

Una vez que son descargadas, las sardinas se mantienen a cero grados por el sistema R.S.W (Refrigerated Sea Water) donde luego -igual que el atún- es enlatado para su venta al mercado local bajo la marca Real, y bajo diferentes marcas para su exportación al mundo. Y las puede encontrar en dos



presentaciones: en aceite o en salsa de tomate y por supuesto en diferentes tamaños.

### **Flota**

NIRSA es propietaria de once barcos atuneros y seis sardineros, cada uno de ellos cumplen con los más altos índices de exigencia para garantizar que el pescado siempre mantenga las propiedades naturales, por lo que están equipados con cámaras especiales de refrigeración.

Con una capacidad de bodegaje de 2240 TM para la producción de conservas. Además de cuatro refrigeradoras bajo el sistema R.S.W. (Agua de Mar Refrigerada) con lo que mantiene el pescado una vez dentro a cero grados en unos casos y menos 20 grados en otros, según el requerimiento, llevando a la planta la mejor materia prima para ser elaborados al momento. Esto convierte a Nirsa en una empresa diferente, debido a que su calidad es única.

### **Logros**

La fábrica NIRSA instalada en Posorja tiene una gran producción, tal es así que tiene una participación del

56% en el mercado del país en lo que respecta al atún y el 92% en lo que respecta a las sardinas. Además estos alimentos se distribuyen en Europa, Estados Unidos y Sudamérica.

La comercialización en el exterior se lo hace con su propia marca o con otra, de acuerdo a lo que soliciten los importadores de esos países. Las ventas de sus productos han tenido un importante incremento, como ejemplo en el 2006 la fábrica vendió 1´650.000 cajas de atún sólo en el mercado nacional, siendo la marca principal en comercialización e innovación.

#### **Nuevos productos**

A más de los productos señalados, recién se lanzó el encebollado y paté de atún. Ahora también comercializa durazno en almíbar, peras, piñas en rodajas, cóctel de frutas, maíz dulce, salsa de tomate y la línea de jugos naturales en tetra pack.

#### **Metas alcanzadas**

NIRSA S.A. es uno de los principales exportadores de conservas de atún del Ecuador siendo líderes nacionales en cuanto a producción y venta interna.

Dentro de este contexto Negocios Industriales Real S.A. (NIRSA) es una de las principales empresas que ofrece el sistema de "Marca Privada" (Private Label) exportando a más de 25 países alrededor del mundo con marcas privadas de sus clientes.

#### **Mercado ecuatoriano**

Actualmente Nirsa está identificada en el mercado ecuatoriano como una empresa líder, con el más alto grado de calidad tanto en lo que respecta a producción como a comercialización.

La participación del atún marca Real es del 48% en todas sus presentaciones, como las ensaladas de atún y el atún preparado en aceite de soya, aceite de oliva, agua y agua light. La preferencia del consumidor hacia la marca se la alcanzó en base a la calidad, innovación, precio y distribución.

#### **Certificados de Calidad**

- Miembro Internacional de Proyecto del Mamífero Marino.
- Unión de Congregaciones Judías Ortodoxas de América.

- Certificación HACCP Instituto Nacional de Pesca.
- Efsis – Certificado de alto nivel de aprobación de inspección.
- Certificado ISO:9001:2000

- **POLIGRÁFICA. A LA VANGUARDIA DE LA TECNOLOGÍA**



Es una industria gráfica fundada en Guayaquil en 1977, la cual comienza con el entusiasmo y deseo de éxito que toda empresa joven posee en esos momentos, pero con la característica de haberlo multiplicado a medida que ha ido creciendo y alcanzando las metas que se trazó. Ese inicio fue con una máquina marca Solna 125, con cuatro empleados y mucho entusiasmo.

El sueño de crear Poligráfica tuvo sus inicios en la Imprenta Chonillo. El Sr. Luis Chonillo trabajaba en ella como vendedor. Después de un tiempo él empezó con las revistas sociales del momento como la del Tennis Club y la del Club de La Unión mensualmente.

La ubicación del primer establecimiento fue en Luis Urdaneta con 80 metros cuadrados, dos escritorios y cuatro empleados. En aquellos años, el propio dueño debía cortar y terminar el trabajo en la imprenta de su padre.

Para poder incrementar el número de máquinas en su imprenta, el Sr. Chonillo decidió reunir el capital vendiendo su carro, ya con esto compró la primera imprenta de un solo color, que en ese tiempo tuvo un costo de \$18.000

Luego se muda a su actual edificio, aumentando su maquinaria con una Solna 225, una guillotina Polar 76 EM y un equipo tipográfico para troquelar y numerar cheques.

Durante el año 1988, Poligráfica amplía sus instalaciones a tres edificios y organiza los departamentos de Administración, Ventas, Arte, Fotomecánica con impresoras láser, escáner, levantamiento de textos y una red computarizada para cotizaciones, facturación, inventario y contabilidad. En Ecuador ya estaba posicionada como una empresa seria, profesional y de alta calidad. Se crea una nueva

división de Formas Continuas denominada Poliformas, para lo cual se importó nueva maquinaria: una Harris de 22 pulgadas de cuatro colores, la primera en Ecuador, un colector y un equipo completo de cortadora de bobinas de papel. Otro ambicioso proyecto hecho realidad.

En 1991 se construyeron dos galpones adicionales. Uno para el almacenamiento de bobinas y materia prima de gran volumen otro como ampliación de la planta Offset y Tipografía, incorporando dos máquinas impresoras Heidelberg de cinco colores y una guillotina Polar 115 EM, lo cual les permitió contar con los mejores y más modernos sistemas de impresión y corte del país. Ese mismo año, Poliformas tomó otro impulso al adquirir una Harris múltiple, única en su género en el ámbito mundial, ya que es de un color para 22 pulgadas y tres colores para 17 pulgadas y un colector.

Siguiendo con el proceso de modernización de la empresa, en el año 2001 Poligráfica se lanza en la negociación de una nueva máquina que rompió los esquemas de las industrias gráficas del país, y es así que, en enero 2002, es una realidad y se instala en las

dependencias de la empresa la moderna máquina Heidelberg Speedmaster CD-102-4LX, de 4 colores más unidad de barnizado acuoso, que ayuda a tirajes de alto volumen, como también una optimización en formatos grandes.

Dada la calidad y seriedad que Poligráfica demostraba día a día, gana la confianza de los principales bancos, financieras e industrias del país, y de esa manera se crea la división de Valores, con lo cual amplió los servicios a sus clientes con la impresión de cheques, títulos, acciones, certificados y todos los valores en general.

### **MISIÓN**

La misión principal de Poligráfica es aportar y servir a la comunidad con el máximo desempeño y rendimiento en calidad y transparencia en su trabajo; permaneciendo como líderes a nivel nacional y teniendo como respaldo su imagen.

### **VISIÓN**

La política de esta empresa y su visión hacia el futuro han estado siempre enfocadas al mejoramiento



continuo y a la adquisición e implementación de nuevas tecnologías para mantenerse a la vanguardia de las exigencias del mercado.

#### **RECONOCIMIENTOS**

- ◆ Es la industria gráfica con mejor tecnología.
- ◆ Reconocidos por su eficiencia.
- ◆ Única con certificación 100% como excelentes proveedores (dado por las verificadoras del país).

#### **CERTIFICACIÓN DE CALIDAD (ISO 9001 – 2000)**

Poligráfica, siguiendo su política de calidad, logró alcanzar su meta de ser certificada como empresa que cumple los parámetros de calidad del ISO 9001. El compromiso de Poligráfica es el mejoramiento continuo de sus productos impresos y el de su personal, a través de la capacitación.

#### **APORTE EN LA COMUNIDAD**

Poligráfica aporta y capacita a todo su personal, de las distintas áreas, convirtiéndolos en personas capaces de aceptar retos nuevos en el mundo con un perfil alto, tenaz y responsable.

## **ÁREA DE CLIENTES**

Poligráfica busca mantener relaciones duraderas y a largo plazo con su cadena de proveedores, así como con sus cuentas y clientes más importantes entre los cuales podemos nombrar a los siguientes:

Conecel, Porta, Banco de Machala, Pacíftel, Banco de Guayaquil, Banco Bolivariano, Estado ecuatoriano, Diario El Universo, Granasa, SRI, Interagua, Almacenes Tía, Bic, entre otros. Mientras que sus proveedores a nivel internacional son: Heidelberg Drucksmaschinen AG, Agfa AG, Arjo Wiggins, Müller Martini, Baca Internacional, Voto Bantin, Hewlett Packard, Hartmann, Bremen, Polar, Kurz, MBO, Printronix.

## **PROCESO PRODUCTIVO**

**Arte & Prensa:** El sistema de arte y pre-prensa incorpora los últimos adelantos en el área digital, su innovación es el *Pre Press interface*, el cual permite enviar la información de tinteros desde el CTP, obteniendo una mejor eficiencia y calidad en las prensas.

**Área Prensa:** Poligráfica cuenta actualmente con una máquina Heidelberg Speedmaster CD 102 5LX3 UV, especial para largos tirajes y trabajos de alta calidad de impresión, con posibilidad de imprimir formatos de hasta 72 x 102cm, 5 torres de impresión y torre de barniz UV.

**Formas Continuas:** Utiliza maquinarias Harris para la elaboración de todo tipo de formularios continuos o separables (snaps). Cuenta, además, con máquinas colectoras para la unión de formularios y copias.

**Valores:** Es un área de especial seguridad y con acceso restringido por medio de sistemas de video. Cuenta con equipos sofisticados para numeraciones magnéticas, embalaje de valores, cheques y bodegaje.

**Manufactura:** Esta área ha experimentado numerosos cambios desde su creación, con la meta de buscar la automatización de la mayor parte de los procesos de acabado de productos. Cuenta con maquinarias para troquelados de productos, máquinas contadoras de alta velocidad, máquinas pegadoras, sistemas para elaboración de pastas para libros y pastas de cuero sintético para agendas. Posee todo el

sistema de encuadernación Muller Martini que permite tener una capacidad de 4'000.000 de libros mensuales

### **PRINCIPALES PRODUCTOS**

**Poli Offset:** Poligráfica cuenta con tecnología offset y maquinarias para realizar trabajos de impresión en cortos tirajes, tales como: papelería y folletos. Además para trabajos que demandan una excelente calidad y grandes tirajes de impresión, especialmente para cajas, etiquetas y libros. Otros servicios que brinda esta sección son:

- Troquelado y elaboración de troqueles de alta calidad, en variados tamaños y diseños complejos.
- Barnizado UV y de máquina (acuosos), para recubrimiento de libros, etiquetas y cajas.
- Sistemas de hotstamping, para estampar al calor foils en colores dorados, plateados y otros; y embossing, para realizar huellas especiales.

**Poli Formas:** Especializadas en la elaboración de documentos comerciales y valores, tales como:

- Comprobantes de venta
- Formas con logo
- Vouchers bancarios
- Cheques vouchers especiales
- Documentos especiales bajo pedido
- Sobres flex con engomados para entrega de tarjetas, documentos y dinero.
- Roles de pago con bloqueos especiales y papel químico para evitar que los usuarios puedan ver el contenido impreso en su interior.

**Poli Libros:** Atentos a las innovaciones en el campo educativo latinoamericano, Poligráfica elabora textos por competencias desde el enfoque holístico sistémico por procesos.

**Formas Venus:** Formularios preimpresos para uso inmediato. Para que los clientes tengan un control más eficiente de su empresa, cumpliendo con las normas legales y tributarias vigentes.

**Poli Valores:** Ofrece el servicio de agregar características de seguridad a documentos de valor para sus clientes. Todos los procesos de seguridad se

realizan en un área especial protegida y vigilada electrónicamente.

Existe una gran variedad de documentos de valor que deben utilizar seguridades contra falsificación, por ejemplo: tiquetes aéreos, cheques de bancos, cheques de viajero, tarjetas de identidad, pasaportes, certificados de nacimiento, licencias de conducción, loterías, tarjetas telefónicas con información variable, estados de cuenta, libretas de ahorros, acciones, entre otros.

**Poli Agendas:** Agendas de cuero para ejecutivos. Un regalo especial para proveedores, clientes y amigos, con diseños maravillosos creados de acuerdo a las necesidades del cliente y tipo de organización.

**Poli Scratch:** Elaboración e impresión de tarjetas prepago de telefonía pública, para este fin cuenta con la infraestructura completa de maquinarias y equipos apropiados con la más alta tecnología de seguridad que requiere cada uno de los procesos para la impresión de las tarjetas prepago.

Poligráfica siempre ha buscado la mejor calidad en sus trabajos, por ello no ha escatimado en la inversión

para alcanzar dicho estándares: Tiene proveedores de todo el mundo para toda su materia prima, cuenta con un sistema de maquinarias 100% automatizado y con una personal altamente calificado, fórmula empresarial que sumada a la convicción de su propietario -quien no dudó en vender sus pertenencias personales para subir un peldaño hacia la vanguardia de la tecnología- no puede haber otro resultado que no sea el éxito.

- **EL SALINERITO, CREADORES DEL “SÍ SE PUEDE”**



A principios de la década de 1970 la parroquia de Salinas, ubicada en la ciudad de Guaranda, Provincia de Bolívar, era considerada una región en extrema pobreza. Aunque la vocación de la región era agrícola, la extracción de la sal había sido por muchos años la actividad principal.

En esos años, las nuevas leyes ecuatorianas habían expropiado terrenos agrícolas con el fin de entregarlos en usufructo a sus pobladores. Impulsados por voluntarios italianos, los habitantes de Salinas formaron la **Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas**, con el propósito de formar una entidad jurídica capaz de apoderarse de los derechos de explotación de las minas de sal. En 1971 el Estado ecuatoriano reconoció la propiedad legal de las minas



a la Cooperativa Salinas en detrimento de sus anteriores propietarios, y con ello dieron los salineros el primer paso hacia el desarrollo comunitario.

Sin embargo, los ingresos que la comunidad obtenía a través de la extracción de la sal disminuyeron dramáticamente a raíz del auge comercial de la sal de agua de mar. Entonces, la cooperativa, como entidad de ahorro y crédito, financió el establecimiento de la primera quesería "**El Salinerito**" gracias a los ahorros aportados por los socios, y también otros pequeños proyectos a través de créditos solidarios.

El éxito de estos primeros proyectos hizo posible impulsar nuevas actividades económicas. Durante esta etapa se iniciaron las inversiones en infraestructura. El crecimiento permitió la creación de una organización más grande llamada FUNORSAL (Fundación de Organizaciones de Salinas) para poder atender las nuevas demandas generadas por la dinámica de las actividades productivas y sociales.

Del mismo modo, las organizaciones también se diversificaron. Nacieron 28 cooperativas (22 de ellas

queseras) en las comunidades del campo, y además de la coordinación de FUNORSAL se constituyeron también la Fundación Grupo Juvenil (FUGJS) para los grupos juveniles, la TEXSAL para las mujeres artesanas (tejidos, canastas), y la Fundación Familia Salesiana (FFSS) para el apoyo a la misión local (evangelización, educación y salud). En este momento está en proceso la constitución del Grupo Salinas, la entidad integradora de las distintas instituciones.

Las queserías fueron las primeras empresas en ponerse en marcha en Salinas, basándose en un modelo cooperativista que garantiza que las utilidades generadas no se concentren en pocas manos. Cada empleado recibe un salario y los productores de leche son retribuidos por cada litro de leche entregado a la planta procesadora de lácteos. Una vez vendidos los quesos, las ganancias son redistribuidas a la comunidad en forma de diferentes servicios básicos, infraestructura, carreteras, salud y educación. Esto sucede en cada pequeña comunidad cercana a la cabecera parroquial. Cada empresa comunitaria que genere un excedente de capital, ayuda a sus socios a salir de la pobreza. Es importante señalar que se ha

eliminado la participación de los intermediarios en casi todas las actividades.

Aunque trabajen en alguna de las microempresas, los miembros de la cooperativa y la fundación no descuidan el trabajo agrícola. Las labores diarias comienzan muy temprano y consisten principalmente en la ordeña de vacas, el pastoreo de ganado y la alimentación de animales menores.

Además están los trabajos de labranza de las tierras y el mantenimiento y cuidado de los huertos, en donde se puede encontrar una gran diversidad de plantas medicinales y ornamentales.

Aunque la producción de quesos es la actividad principal de cooperativa, esta maneja también otro tipo de negocios:

**Hilandería Intercomunal Salinas (H.I.S.)**

Es una empresa de tipo industrial dotada de máquinas importadas de Canadá. Ella se encarga de la transformación, de la lana de oveja y de llama, en un hilo de calidad que se vende en el mercado nacional.

**Tejidos Salinas (TEXAL)**

Es una pequeña empresa de tipo artesanal encargada de la producción y comercialización de tejidos con el hilo de lana de oveja que produce la H.I.S. Tejidos como suéteres, chompas, gorras, etc de una calidad superior que se exporta a países como Alemania e Italia. Está constituida en su totalidad por mujeres que en sus horas libres se dedican a tejer, beneficiándose de esta manera de un salario por artículo fabricado.

**Secadora de Hongos**

Empresa nacida a la raíz de una variedad de champiñón comestible de la familia de los boletus. Los esfuerzos que la población ha puesto en la reforestación de una gran parte de tierras baldías del alto páramo ecuatoriano, ha dado su fruto. Esta empresa se encarga del tratamiento de secado, embalaje y comercialización de este hongo, que comienza a ser apreciado en el mercado local y está abriendo mercados en el exterior.

**Hotel "El Refugio"**

Salinas se encuentra un poco aislada de las grandes urbes, pero esto no le impide recibir, periódicamente, grupos que quieren conocer más de cerca la experiencia salinera. Además, el magnífico paisaje

atrae muchos turistas extranjeros. Es por esta razón que el hotel ha sido construido para brindar un hospedaje cómodo y agradable a los visitantes. Últimamente el hotel cuenta con un anfiteatro para facilitar las diferentes charlas, eventos sociales y cursos que la organización ofrece.

#### **Otras micro empresas o proyectos**

Existen otras pequeñas empresas, pero no por eso menos importantes dentro de la organización: Planta de elaboración de embutidos, carpintería, mecánica industrial, taller de artesanía, piscicultura, fábricas de botones, mermeladas, turrónes, chocolate, reforestación y un departamento de comercialización que se encarga de la promoción y venta de todos los productos de la parroquia.

#### **Queserías "El Salinerito"**

La frase "Sí se puede", que nos unió con motivo de la primera participación de la selección ecuatoriana en el campeonato mundial de fútbol, no es vacía ni nueva. ¿Sabía usted que desde hace 28 años esta misma fórmula tiene éxito en las comunidades campesinas e indígenas que conforman la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador?

El experto quesero de origen suizo, señor José Dubach, junto a sus alumnos campesinos, un 16 de junio de 1978 inició la producción de quesos aplicando la tecnología quesera de su país. El paso siguiente fue la apertura en Quito del primer local especializado en la venta de quesos, la "Tienda Queseras de Bolívar", que se realizó un mes más tarde.

Queserías "El Salinerito" es la marca insigne de la cooperativa, elabora diferentes tipos de productos lácteos, dentro de estos los quesos: mozzarella, dambo, camembert, gruyère, parmesano, etc., mantequilla y yogur.

La primera quesería y la más grande en capacidad de producción se encuentra en la cabecera parroquial. Existen otras, una decena, en los diferentes caseríos de la parroquia. FUNORSAL fomenta la tecnología utilizada por medio de frecuentes cursos de capacitación donados a cada miembro de su comunidad que trabaja en este sector. Los implementos útiles a la elaboración de quesos, en su gran mayoría se construyen en la misma parroquia.

El proyecto y el apoyo de los suizos cumplieron su ciclo, su aporte y enseñanzas cayeron en tierra fértil: las queserías campesinas siguen creciendo y hoy las

casi cien queserías, distribuidas en siete provincias del país, que conforman el Consorcio producen una gran variedad de exquisitos quesos.

Para sus clientes son un deleite al paladar y un alimento sano para su organismo, para la Cooperativa en cada queso hay una apuesta por una vida mejor de las familias y comunidades campesinas, quienes pudieron -igual que la selección de fútbol- cumplir sus objetivos, bajo el ya famoso grito de guerra ecuatoriano "Sí se puede".

- **SUPERMARKET D´NELSON, EL CLIENTE ES LO PRIMERO**



**Nelson Oñate** es el líder propietario del supermarket D´Nelson, ubicado en la ciudadela Entreríos, quien llegó a Guayaquil desde Ambato, su tierra natal, hace 30 años invitado por su tío para que trabaje en su tienda ubicada en el suburbio de nuestra ciudad. De él aprendió el oficio y al cabo de los años le compró el negocio.

A pesar de que la situación mejoró para Nelson, este no se conformó, abrió un negocio paralelo a la tienda: un depósito de bebidas, las cuales distribuía personalmente a los cantones Samborondón y Salitre. Su sueño siempre fue salir del lugar en donde residía e irse a una ciudadela tranquila y darles la mejor educación a sus hijos.

Por lo tanto, se decidió a vender la tienda del suburbio e instalar una en Entreríos, en un pequeño local que



alquilaba y en el que estuvo por 12 años. En el año 1990 su esposa lo convenció de comprar un terreno allí y se instalaron donde están actualmente. En esa época el terreno le costó 12 millones de sucres.

Desde el principio ha puesto en práctica que la mejor política financiera es la reinversión en la misma empresa, lo cual lo ha seguido desde sus inicios, las ganancias obtenidas se quedaban en el negocio, se invertían en buscar mejorarlo siempre, en posicionarlo y brindar más y mejores servicios a sus clientes.

Nos confiesa que es muy importante saber escuchar: Hace algunos años aceptó la sugerencia de un amigo de implementar el servicio a domicilio, lo cual fue un éxito rotundo y fue el punto de partida para su vertiginoso crecimiento, en la actualidad cuenta con 13 motos que dan el servicio desde las 7 de la mañana hasta las 12 de la noche, cubriendo por el momento hasta el kilómetro 15 de la vía a Samborondón entregando un promedio de 300 pedidos diarios. Los más agradecidos son sus clientes a quienes no les importa pagar un adicional por el servicio a domicilio,

on tarifas que van desde \$0,75 hasta \$ 3,00 según la distancia.

Empezó el negocio sólo con la ayuda de su esposa, ahora cuenta con la ayuda de sus tres hijos y 22 empleados. A sus vástagos los educó en las mejores universidades de la ciudad, lo cual le ha sido retribuido, pues ahora son sus principales colaboradores: El mayor, graduado de Administración de Empresas en la UEES y en la Escuela de Chefs, administra el restaurante ubicado en la planta alta del local, el cual es exitoso también, pues vende un promedio de 500 almuerzos diarios, el segundo graduado de Marketing también en la UEES, es el co-administrador del supermarket, y el tercero, que estudia Turismo en la Espol, se está preparando para administrar una de las sucursales que están por emprender.

El recurso humano lo considera vital en su negocio, pues su producto principal es el servicio, por lo que el bienestar de sus 22 empleados es fundamental, reconociéndoles su esfuerzo, buen servicio y responsabilidad en el trabajo con salarios justos y

buen trato, su frase célebre sobre este punto es: ***“todos somos iguales”***. Aunque el principal maestro de sus empleados es él mismo, transmitiéndoles sus habilidades y experiencias de cómo tratar bien a los clientes adquiridos por más de 30 años de servicio, no ha escatimado tampoco en capacitarlos con cursos profesionales de motivación y servicio al cliente impartidos por la Cámara de Comercio.

Conocer al detalle el negocio también lo considera un puntal en este tipo de empresa, de inmediato indica que los productos más vendidos son las bebidas gaseosas, tarjetas prepagos de telefonía celular, legumbres y lácteos, en ese orden. El producto menos vendido es el whiskey Johnny Azul por su elevado precio, pero lo tiene en inventario para satisfacer en algún momento el pedido de un cliente.

Otro punto clave es la modernización constante, hace un par de años solicitó un préstamo bancario que sumado a sus fondos propios logró reunir cerca de 100 mil dólares para readecuar su negocio: amplió y reacondicionó el local e instaló un sistema de control automatizado de inventarios, con lo cual ahora todo se

maneja mediante códigos de barras manteniendo la contabilidad al día de forma permanente.

Don Nelson nos comenta también que si bien el congelamiento de fondos lo afectó como a la mayoría de ecuatorianos, en general la crisis bancaria no incidió mayormente en su negocio, pues el rubro fuerte de ventas son los productos de primera necesidad, sostiene además que la dolarización si estabilizó la economía, pues en los meses previos a la implementación de la medida económica tenía que ajustar diariamente los precios por las continuas devaluaciones.

Siempre resalta que el motor que lo impulsado siempre ha sido su familia, menciona que su pilar fundamental ha sido su esposa Margarita, quien instalará su propia boutique en Entreríos, que aparte de la excelente educación que ha brindado a sus hijos, el mejor legado que les deja es el ejemplo de trabajo, y ahora que ya están preparados, la delegación de muchas responsabilidades de la empresa, estimulándolos siempre para que se independicen y cuenten también con su negocio propio.

En sus planes futuros tiene previsto instalar dos sucursales en la vía a Samborondón para ampliar la cobertura, y para estar a la vanguardia con la tecnología, implementará una página web para que sus clientes realicen sus pedidos a domicilio vía electrónica.

Para Nelson Oñate, una persona de extrema sencillez y amabilidad, el secreto de su éxito radica en que siempre tuvo claros sus objetivos, trabajó muy duro para conseguirlos, sin pizca de soberbia acogió sugerencias de amistades y clientes, enfocado siempre en servir mejor y mantener a sus consumidores satisfechos.

¿Qué les recomienda este comerciante visionario a los jóvenes que desean iniciar su propio negocio? : Que se capaciten adecuadamente, que estudien bien el mercado antes de instalar el negocio para que las probabilidades de fracaso sean menores, que sean muy trabajadores y constantes, que nunca pierdan la fe en el país y, sobretodo, que siempre tengan presente que ***“el cliente es lo primero”***.

- EL CAFÉ DE TERE, GARANTÍA DE CALIDAD



Diecisiete años atrás en el barrio de la Alborada, las madres iban a buscar el desayuno por la ventana de la casa de Doña Teresa Castro Mendoza. Se lo daban a sus hijos confiando en que además del buen sabor, el preparado sería casero y por lo tanto no les haría daño.

*“Todo comenzó en una de las tantas crisis personales y económicas que suceden, y que sufrimos en el país”,* cuenta Doña Tere, oriunda de Manabí, quien llegó a Guayaquil con sus costumbres y unos cuantos consejos más para deleitarnos con sus desayunos y platos típicos.

***“Tenía que buscar alternativas y qué mejor que dar de comer alimentos caseros a las familias, rescatando las recetas que hacían las abuelas”.***

Primero vio que había necesidad, luego empezó ella sola a dar desayunos al paso y con el tiempo se convirtió en un clásico en la ciudad, famoso por el sabor de sus bolones.

Doña Tere manifiesta que es una persona que siempre tuvo muchas ganas de trabajar, que enviudó muy joven, que un día empezó a hacer esto y decidió hacerlo bien. ***“Siempre preparaba los desayunos como si fueran para mi hijo o mi hermano y creo que eso fue apreciado por quienes venían a buscarlos”*** sostiene.

Dejó sus labores de enfermería en el Hospital Luis Vernaza para dedicarle el tiempo completo a su propio negocio, ya que parte de su éxito es debido a que es una persona perfeccionista, por eso mantiene su negocio vendiendo comida sana y saludable

Luego del éxito inicial de “la ventana de su casa” abrió un pequeño local cerca de esa misma casa, el que sería la pauta para hacer crecer la marca, con el crecimiento de la clientela alquilaron un segundo local que aún se mantiene en la sexta etapa de La Alborada y en el 2002 se inauguró el local ubicado en la ciudadela La Garzota, donde creció tanto que hoy puede abastecer a mil personas por día, aunque sigue rescatando la esencia de origen: **todo natural**. “*Tal vez las personas noten la preparación natural de los alimentos, la calidad y las ganas con que hacemos las cosas*” recalca con orgullo.

*“Siempre preparo las cosas como si fuese para los míos, pero hoy creció tanto la cantidad de gente, que es imposible hacer uno a uno y adquirimos algunas máquinas, pero los ingredientes y la calidad de preparación son los mismos”*. Hoy estoy satisfecha porque además de que el negocio crece puede dar trabajo a gran parte de su familia y a muchos trabajadores.

El nombre comercial de los locales es “El café de Tere” pero es conocido en las calles como **el bolón de Tere**,



tal vez por la resonancia del premio SABOR que ganó en el 2005 al mejor bolón de la ciudad.

**Más que un café, una empresa con visión.**

En la actualidad "El Café de Tere" cuenta con dos locales, cuya matriz se encuentra ubicada en la ciudadela la Garzota, en este local se encuentran además las bodegas y el área administrativa.

Además del excelente servicio cuenta con la supervisión permanente de Doña Tere, que se preocupa por el más mínimo detalle, desde el impecable aspecto interior y exterior de sus locales y sobretodo asegurarse de que toda persona esté bien atendida.

**Misión**

Es el lugar más confiable que usted puede encontrar para llevar a sus familiares y amigos a degustar platos típicos servidos con cuidado y esmero en un ambiente ideal y a precios razonables.

### **Filosofía**

Brindar una alimentación nutritiva, deliciosa e higiénica a la ciudadanía aprovechando la variedad de gastronomía encaminado el éxito junto con la excelencia.

### **Proveedores**

Se auto proveen de la mayoría de la materia prima necesaria para la elaboración de los diversos platos que ofrecen. ***“Todo es natural, traemos las frutas de una finca que tenemos. La elaboración, si bien se ha mecanizado un poco por la necesidad de hacer más cantidad, sigue siendo totalmente casera en su composición. Podemos dar garantía de la calidad porque tenemos casi todos los mismos proveedores que nos abastecen desde hace más de 15 años y confiamos mucho en ellos”.***

### **Un café con...**

La idea es que los clientes se sientan en confianza con el restaurante y el producto. Que los productos tengan

un buen sabor y que cumplan los requisitos de las normas legales de higiene y salud.

Los locales funcionan todos los días desde las 6 de la mañana y no para de llegar la gente hasta inclusive las 14h00, cuando ya está cerrado. La matriz es un espacio extenso con un salón grande dividido en dos partes y sin paredes, característica que solo puede tener en una ciudad con este clima. Cada persona pide lo que desea en la caja, luego pasa por un largo mostrador donde pequeñas vitrinas tientan las miradas y hasta pueden producir el arrepentimiento de alguno que quiera más de lo que marca el papel. Más tarde, los mozos se encargan de hacerle llegar su pedido.

Ofrece comidas típicas como el bolón de distintos sabores, huevos revueltos, carne con patacones, arroz en distintas formas y jugos de variadas frutas, en fin, todas comidas criollas. El bolón es el clásico del lugar, pero fueron incorporando otros platos que se fueron dejando de preparar en las casas.

Cuando se le pregunta a Doña Tere cual es el motivo de que la gente elige su bolón sorprende con su respuesta: ***“En Ecuador falta la confianza, entonces garantizamos a la gente la calidad de los alimentos. Para nosotros es un orgullo porque es lo que siempre quisimos lograr, sabor con calidad. Los padres que dan nuestro jugo a sus bebés pueden estar tranquilos de que la fruta es totalmente aséptica. Desde las cuatro de la mañana estoy con los empleados preparando todo, tenemos cámaras de video y hasta una psicóloga que concientiza a todos”.***

La organización empresarial se basa en el control directo familiar: ***“Aquí todos colaboramos de la misma manera, yo soy Teresa y me ha tocado ser el centro de la mesa, pero solo soy parte de esto; todos estamos sentados en la mesa y tenemos que hacerlo bien. Durante el día estoy pendiente de que las cosas salgan bien, y si tengo que juntar los platos también lo hago. Mi marido se ocupa del otro local. También me ayudan mis hijos, mis hermanos, mis sobrinos, y estoy orgullosa de haber generado trabajo para todos***

*ellos, además de la gente que trabaja con nosotros. De pronto un día me dije: ¡cómo crecimos!”.*

#### **Marketing o Publicidad**

*“El Café de Tere nunca ha hecho publicidad, porque lo que importa es lo que se escucha del boca a boca”,* comenta Doña Tere, quien a veces se sienta filtrándose entre los clientes para escuchar los pro y contras del negocio ya que su marketing se enfoca en la atención al servicio, minimizando las falencias ya sea en el tiempo de espera, preparación y presentación de los productos.

#### **Visión**

Ser una empresa líder a nivel nacional brindando servicios de cafetería, manteniendo la tradición de nuestros productos típicos y conservando la confianza y buen trato a cada uno de nuestros clientes.

#### **Proyecciones a futuro**

- Mantener a su clientela con la eficiencia y credibilidad de la empresa

- Ampliar y perfeccionar la atención al cliente
- Poder desarrollar y llegar a tener sucursales y franquicias a nivel nacional.

Al preguntarle a Doña Tere cuál es la clave de haber llegado desde la ventana de su casa a tener hoy dos locales indica: ***“Latinoamérica no ha llegado a concientizarse de que tiene que hacer las cosas bien. No hay más que eso. La gente está cansada de que nos engañen, de la mediocridad. Entonces viene alguien y te da aunque sea un vaso de agua en condiciones aceptables y lo aprecias. Nosotros damos alimentos de calidad, ese es el único éxito. Las grandes naciones, los pueblos que han surgido son porque hacen las cosas como tienen que hacerse. Cuando comencé vi que había necesidad de que alguien les tuviera preparado un desayuno confiable y que pudieran tener más tiempo para atender a sus hijos”***

¿Y un consejo para los nuevos emprendedores? ***“Mi abuelita decía: Dios le da de comer a todos los pájaros pero no en el nido. Hay que moverse, emprender y crecer, buscando siempre hacer el***

*bien. Cuando las cosas se hacen bien, siempre tienen su fruto. Uno vive permanentemente mejorando, cuando no lo hace se deja estar. Y lo más importante: en ninguna actividad se debe traicionar al otro. Por eso hay que hacer las cosas de la mejor manera posible".*

- LA PARRILLA DEL ÑATO, IMPONIENDO

UN ESTILO



Eduardo García Vergara, el popular “ÑATO” como todos lo conocen, nació en Colonia, República Oriental del Uruguay y se nacionalizó como ecuatoriano en 1975. Fue arquero a los 13 años de edad como reemplazo de los dos arqueros que se habían lesionado en su equipo la Liga de Colonia en Uruguay. A los 14 años adquirió su pase el Club Atlético Peñarol, con el que salió Campeón Juvenil Sudamericano y representó a su País en varias oportunidades. ***“Jugué cuatro partidos y atajé tan bien que automáticamente quedé como titular. Antes de los 15 me contrató Peñarol y siempre fuimos campeones de América en los años 60. Al siguiente año ya estaba recorriendo el mundo. Luego pasé al Nacional de Montevideo y luego al Emelec”.***



Llegó a Ecuador a finales de 1967, y fue contratado por el Club Sport Emelec como refuerzo para la Copa Libertadores de América de 1968. Retornó a su país y luego de dos temporadas lo trajo nuevamente EMELEC como su arquero titular. Durante quince años sirvió a su Club alcanzando el Campeonato Nacional tanto como jugador, como técnico y dirigente. Está casado con la ecuatoriana Sara Villacreses con quien procreó cuatro hijos: María Cristina, María Fabiana, Eduardo y Alejandro.

Fue nombrado en varias oportunidades como el mejor jugador extranjero del país y en el mes de Mayo del 2004, en una encuesta realizada por el Diario El Universo de la Ciudad de Guayaquil, la hinchada lo nombró como el MEJOR JUGADOR DE LOS 75 AÑOS DE VIDA DEL CLUB SPORT EMELEC, siendo este título, a su consideración, el más grande que ha recibido en su vida deportiva, y que lo llevará él y su familia en el corazón con orgullo, cariño y agradecimiento.

Y es que la pasión que se siente por el fútbol y el amor incondicional hacia el Ballet Azul lo llevaron siempre a

minimizar el dolor y toda adversidad hasta conseguir buenos resultados como jugador, técnico y dirigente.

En 1972 en el campeonato nacional en un partido contra El Nacional, le levantaron el cuero cabelludo al recibir un golpe con el pie del jugador contrario. El siguió defendiendo el arco azul y ganaron 1-0, luego lo llevaron a la clínica y le cosieron 57 puntos en la cabeza, desde la frente hasta la altura de la oreja.

Al año siguiente en la Copa Libertadores, contra el mismo equipo, por realizar una tapada con las manos, se desgarró cuatro dedos. El siguió frente al arco y volvieron a ganar: ***“Me tiré a los pies de un jugador de El Nacional, la tapé con la mano y me desgarré cuatro dedos. Sentí un dolor inmenso y el guante lleno de sangre. Vi que era difícil la situación, me estiré los dedos hasta que entraron en su lugar y seguí jugando. Luego en los quince minutos de descanso me hice vendar para seguir frente al arco; pero en cada pelota que agarraba se me salían los dedos y faltando pocos minutos tuve que salir. Me llevaron a la***

***clínica y ese domingo en la noche, me operaron por dos horas”.***

Tres días después los eléctricos se medían contra un equipo chileno y con la mano operada volvió a cuidar el arco, y Emelec volvió a ganar. Y el Ñato García fue la figura del partido, tapó todo: ***“Jugábamos contra el Colo Colo, y no me pude concentrar; pero ese día le dije a mi esposa que solo iba a ver el equipo. Cuando llegué al estadio me fui a los vestuarios, me vendé la mano y les pedí a mis compañeros que me peguen balonazos fuertes para amortiguar el dolor y así jugué con 27 puntos en la mano. Fue uno de mis mejores partidos y ganamos 1-0”.***

Al consultarle sobre su experiencia como jugador, técnico y dirigente en Emelec sin ganar sueldo, comenta: ***“Vine en 1972 y jugué en el mismo equipo hasta los 34 años de edad. Prácticamente no tuve retiro. Pasé a ser técnico cuando el equipo iba mal. Estábamos últimos en el campeonato nacional. Empezamos a jugar bien y a ganar y a ganar hasta salir campeones. Luego fui dirigente varios años 81, 82, 83 cuando el***

*club atravesaba una crisis económica, y aporté dentro de lo que podía porque ya tenía mi negocio y podía vivir de él. Traje a Beninca, Baldriz, Falero y fuimos campeones. Fueron los años que pude devolverle algo al EMELEC que me dio tanto en respeto y cariño. En el 96 fui presidente de la Comisión de Fútbol y ahora en el 2008 he retornado nuevamente”.*

¿Y cuál de los tres roles es el más difícil?: *“Los tres son arduos, pero creo que en esta época dura de crisis económica que vive el país es mucho más difícil ser dirigente que jugador. Los sueldos que se pagan no son para este medio, se han disparado enormemente y es un martirio para el dirigente buscar dinero para pagar a los jugadores”.*

En 1980, una vez retirado del fútbol, Eduardo García hizo realidad su sueño de invertir sus ahorros en un restaurante-parrillada donde se impondría un nuevo concepto de servicio y calidad: *“Un día corriendo por aquí (Víctor Emilio Estrada y Laureles) vi el letrero de alquiler y enamoré de este local. Así*

***empecé La Parrilla del Ñato al cual venía de 06h00 a 02h00 todos los días, fines de semana y feriados, y me olvidé completamente del fútbol. Para mí el trabajo no es sacrificio porque me gusta servir. Tengo 300 empleados que los considero parte de mi familia y la mayoría empezó conmigo. Por eso me hice grande. Ahora lo administran mis hijos y mis yernos”.***

LA PARRILLA DEL ÑATO es considerada como un ícono de Guayaquil, lugar de visita obligada para todo los turistas que llegan a esta ciudad. Se inició en un local pequeño en la Ciudadela Urdesa con la colaboración de ocho empleados, local que aún mantiene, pero ahora ocupando casi toda la manzana.

A exigencia de la clientela fue abriendo sus sucursales en otras áreas de la urbe porteña, tiene locales en Samborondón, Kennedy Norte, vía a Daule, la Alborada y en el centro de la ciudad, además de franquicias en centros comerciales. A nivel nacional tiene sucursales en Salinas, Quito, Cuenca y Manta.

El prestigio de esta empresa se basa en la relación directa del dueño con los clientes; en la variedad, cantidad y calidad de sus exquisitos platos y en la mística de trabajo, humildad, seriedad y respeto que todo el personal que labora en sus diferentes locales brinda a sus clientes.

En el menú que ofrece el restaurante está compuesto por pastas, pizzas, platos a la carta, brochetas, platos con mariscos, sandwiches, postres; pero definitivamente la especialidad son las carnes, siendo la reina del menú La Parrillada El Ñato.

Cuando usted habla de parrilladas en Guayaquil, el nombre que de forma inmediata viene a la mente es "El Ñato", incluso si usted está en otro restaurante similar, lo primero que hace es comparar la cantidad y calidad con el restaurante de Eduardo García, el formidable arquero uruguayo que vino a Ecuador sólo por dos meses y se quedó toda la vida, para no sólo pasear su clase en todas las canchas de fútbol y luego instalar un restaurante, sino imponer su propio estilo, porque hay un antes y un después en el negocio de las parrilladas luego de inaugurar "La Parrilla del Ñato" .

- **RUBASA, EL PROYECTO UNIVERSITARIO QUE SE HIZO REALIDAD**



En el año 1996 **Raúl Muñoz** cursaba la carrera de Gestión Empresarial en la UEES - Universidad Espíritu Santo; desde esa época ya tenía la idea de explotar un servicio que en otros países había tenido muy buena acogida pero que en el Ecuador no se había tomado en cuenta: brindar un servicio especializado de limpieza.

Los primeros trazos los presentó como estudios de investigación en las asignaturas de marketing y proyectos, al ver que los análisis preliminares eran alentadores, decidió entonces preparar y estructurar la idea en su tesis de grado, lo cual le dio un esquema a

seguir para conformar formalmente la empresa, perfeccionando además los análisis de mercado.

Junto con su padre, el Arq. Rubén Muñoz, comenzaron a madurar la idea, los primeros datos dieron como resultado que uno de los rubros claves del negocio era la adquisición de insumos de limpieza, por lo que luego de un proceso de investigación y experimentación, produjeron los primeros artículos de limpieza industriales que utilizarían en la empresa que ya estaba tomando forma.

En abril de 1997 inició sus operaciones RUBA S.A. contando únicamente con un directivo (Raúl Muñoz), un asesor técnico (Rubén Muñoz) y dos empleados. Los primeros pasos fueron muy duros, pues no existía la costumbre en nuestra ciudad de contratar servicios externos de limpieza.

Recorrió personalmente casa por casa ofreciendo el servicio, brindando desde el principio lo que ha sido el emblema de la empresa **"calidad en el servicio"**, lo cual se constituiría en su mejor campaña de publicidad, la transmisión boca a boca por parte del usuario final de la satisfacción del servicio recibido. Al



final del primer año sus ventas alcanzaron los cinco millones de sucres, aproximadamente 500 dólares.

Una de las ventajas competitivas fue que el negocio se financió desde el principio con capital propio y otra muy importante fue la aplicación de los conocimientos de administración adquiridos en la universidad, pues se decidió reinvertir todas las ganancias de los primeros contratos en más accesorios de limpieza y en el incremento del personal.

En este tipo de negocio, la contratación del personal es quizás mucho más importante que en cualquier otro servicio, pues los clientes literalmente te entregan las llaves de su hogar u oficina, por lo que la confianza es clave. Se implementaron rigurosos esquemas de selección y capacitación, para que la gente que ingrese a RUBASA tenga dos características claves: honestidad y vocación de servicio.

El negocio siguió en un alza constante, pero como la mayoría de empresas ecuatorianas, tuvo que afrontar la crisis bancaria que azotó al país a finales de la década del noventa, con el paso forzado a la

dolarización y al cierre de muchos bancos. A pesar del congelamiento de fondos, el servicio que brindaba la empresa por su naturaleza no podía paralizarse, por lo que –pese a las graves dificultades económicas- se decidió continuar funcionando.

Esa perseverancia dio sus frutos, RUBASA el año pasado cumplió 10 años de creación, ahora cuenta con 300 empleados, y además del servicio de limpieza que brindaban al principio, ampliaron su menú de servicios:



El último año abrió sucursales en Quito, Cuenca y Portoviejo, sus ventas el año 2007 fueron aproximadamente de un millón de dólares, entre su cartera de clientes están importantes empresas de nuestra ciudad:

- Regeneración urbana Guayaquil
- Centro Comercial La Piazza
- Centro Comercial La Torre
- Centro Comercial Mall del Sur
- Urbanización Vista Sol
- Hospital de Niños Roberto Gilbert Elizalde
- Torres Colón
- TV Cable
- Planta industrial Bosch
- Cámara de Industrias
- Reybanpac
- Carboquil Ford
- Kia Motors
- Cinemark
- Allegro
- Tower Records
- Supermaxi
- Almacén Superéxito
- Saltivery y Ogilvy
- Avis
- Tame
- Edina
- Edificio Quil 1

- Impsat
- Induauto

Ya totalmente posicionados en el mercado, RUBASA tiene como objetivo a priori convertirse en el líder del mercado nacional en la venta de servicios de limpieza y productos relacionados, ampliando los servicios que ofrece actualmente y buscar llegar a mercados de Latinoamérica mediante alianzas estratégicas o venta de franquicias.

Al preguntarle a Raúl Muñoz cual sería su consejo para los jóvenes empresarios, respondió sin titubear: ***“Tener constancia, perseverancia y no tener miedo a emprender un negocio”***. Y debemos creerle a este joven empresario, Presidente además de la Cámara Empresarial UEES, quien no dudó en “ensuciarse las manos”, tuvo una idea, creyó en ella, la maduró y fue perseverante, hasta llegar a convertir su proyecto de clase universitaria en una gran realidad.

## Capítulo 4

### Conclusiones y recomendaciones

Por: Carlos Morlás Espinoza

#### 4.1. Desterrando las percepciones erróneas

En los años en que estado inmerso en la consultoría empresarial y en el sector académico, he escuchado en innumerables ocasiones la pregunta: *“¿En qué tipo de negocio se debe invertir?”*, siempre notando la ansiedad en recibir la “fórmula mágica” que los convierta en millonarios en el cortísimo plazo, las respuestas siempre han sido las mismas: ¿Qué labor le gustaría realizar sin horarios?, ¿Con qué preparación o habilidades cuenta?, ¿Cuál es su capital o con qué garantías reales dispone para iniciar su negocio?. Nadie le podrá decir: “invierta en este negocio que lo hará rico”, a no ser que lo quiera timar o estafar con “falsos espejismos”.

Lo primero que debemos desterrar son las percepciones erróneas al momento de querer implementar un negocio nuevo:

**Percepción errónea No.1:**

*Los negocios que generan mayores ingresos son los relacionados con la comida, bebida y los de alojamiento temporal.*

Es importante resaltar la creatividad y el ímpetu que tienen las mentes jóvenes, es satisfactorio revisar las diferentes propuestas que presentan los estudiantes universitarios, lo que hay que lograr es cambiar la percepción de que los únicos negocios rentables son los mencionados, y encaminarlos a las nuevas tendencias del comercio mundial.

No podemos rebatir de manera tajante que la percepción es errada, algunos de estos negocios son seductores porque presentan flujos de caja cortoplacistas muy atractivos, pero sus mercados - además de su reducido tamaño local- pueden estar sobresaturados, por lo que no hay ninguna garantía de que el éxito estará asegurado anticipadamente.

Hay que incentivar la producción de bienes con valor agregado, los servicios y dentro de estos la utilización de tecnología y no descuidar la agricultura, que siempre ha sido una de las fortalezas productivas del Ecuador.

**Percepción errónea No.2:**

*Una excelente idea de negocios es sinónimo de un negocio rentable*

Hoy en día es prácticamente imposible llevar a cabo un negocio -por pequeño que este sea- sin un Proyecto de Inversión que lo sustente, ya que el mismo describe las estrategias necesarias para llegar al objetivo planificado. Una buena idea que no esté sustentada con cifras relacionadas con la inversión requerida, ventas, capacidad utilizada, costos operativos, financiamiento, proyecciones financieras y su respectiva evaluación, se quedará en eso: UNA SIMPLE IDEA.

Existen dos justificaciones para el desarrollo de un Proyecto:

- Se está en búsqueda de CAPITAL (bancario o de inversionistas) para comenzar un negocio nuevo.
- Cuando se necesita implementar ESTRATEGIAS tendientes a alcanzar una mayor competitividad en una empresa existente.

Las universidades deben comprometerse a impartir no sólo conceptos y teorías como lamentablemente están orientados muchos textos sobre proyectos, sino a adiestrar a sus estudiantes en la elaboración y evaluación de planes de inversión de manera práctica, bajo los parámetros técnicos requeridos por la banca nacional e internacional. Un Estudio de Factibilidad debe contemplar por los menos los siguientes campos:

• ESTUDIO LEGAL
• ESTUDIO DE MERCADO
• ESTUDIO TÉCNICO
• ESTUDIO FINANCIERO
• EVALUACIÓN



**Percepción errónea No.3:**

*Un proyecto rentable me garantiza la consecución de fondos*

El Estudio de Factibilidad necesario para evaluar la viabilidad de un proyecto, por más rentable que se nos presente, no es herramienta suficiente para acceder al financiamiento requerido. De hecho, el principal problema para instalar negocios nuevos es la consecución de crédito.

Los créditos directos que ofrecen la banca privada están bastantes restringidos, y sus condiciones muy exigentes – en cierto modo comprensible por el descalabro bancario ocurrido hace años - comenzando por el monto máximo de crédito que se puede solicitar de acuerdo a la inversión.

Del total de la inversión del Proyecto, el monto máximo que se puede financiar es el 70%, el saldo, el promotor tiene que aportarlo en efectivo o en activos fijos. Por otra parte, del monto de crédito solicitado hay que presentar garantías reales (hipoteca de inmuebles, prenda de maquinarias, equipos,

mercadería o materia prima) por una relación mínima de **1,5:1**.

Por otra parte, más complicada aún, está la otra condición que imponen la mayoría de bancos locales, que para acceder a una línea de crédito para microempresas, el cliente debe haber estado operando mínimo un año antes, debidamente justificado con el RUC y los libros contables (o por lo menos las justificaciones de compras y ventas efectuadas), por lo que en la práctica no es viable solicitar un crédito para un nuevo negocio en la banca privada.

Existen en el mercado líneas de crédito especiales para fomentar la creación de microempresas, impulsadas principalmente por la Corporación Financiera Nacional. Las líneas más conocidas son *CREDIMICRO* (Crédito para Microempresas), *FOPINAR* (Fomento para la Pequeña Industria y Artesanía) y *MULTISECTORIAL* para el sector industrial.

Las líneas de crédito de la Corporación Financiera Nacional operan como "*banca de segundo piso*" es decir que se tramitan por intermedio de un banco

privado, quienes muestran un escaso interés en operar con estas líneas de crédito, debido a que asumen todo el riesgo, recibiendo a cambio máximo un 4% por intereses de intermediación, mientras que los créditos que otorgan con fondos propios generan un ingreso muy superior, asumiendo el mismo riesgo. En la actualidad la CFN está ofertando créditos directos para los sectores productivos, pero frente a los limitados montos aprobados hasta el momento, todavía no podemos medir su impacto

### Sugerencias

En conclusión, una consultoría sería sólo se puede limitar a ofrecer ciertas recomendaciones y parámetros que podrán orientar al inversionista a tomar una correcta decisión:

- Instale inicialmente una pequeña o mediana empresa, porque estas pueden moverse con mayor facilidad en escenarios de incertidumbre como el que estamos pasando actualmente, luego podrá

reinvertir sus utilidades para ir creciendo estratégicamente.

- Intente enfocarse en empresas de servicios, pues estas al no tener que manejar materias primas ni insumos, no están expuestas a la inflación en estos rubros y podrán desenvolverse mejor con sus costos y por consiguiente en sus niveles de precios.
- Analice el entorno, busque oportunidades comerciales, por ejemplo ahora la devaluación del dólar a nivel mundial, contrario a lo que se pueda pensar, ofrece buenas perspectivas para la economía ecuatoriana, pues mejora su competitividad al abaratare las exportaciones ecuatorianas en el mercado internacional excepto en los EEUU. Si bien es una situación coyuntural, hay que aprovecharla, entonces considere invertir en negocios relacionados con la exportación.
- Evite caer en el error de pensar de que "como al vecino le fue bien con esa empresa yo voy a instalar una igual y seré exitoso también". Aparte

de demostrar sentimientos de envidia y poca capacidad personal al utilizar la ley del menor esfuerzo, si su idea de negocio no ofrece una ventaja competitiva que lo diferencie de los ya establecidos, muy probablemente está destinado al fracaso.

- Planifique a mediano plazo, es inmaduro soñar que un pocos meses usted se hará millonario con su negocio propio, pues ninguna empresa lícita le ofrecerá un retorno de la inversión de manera inmediata. Analice los casos de emprendimiento presentados en el libro, ninguno alcanzó el éxito de manera inmediata, sino después de mucha perseverancia, sólo en el diccionario la palabra "éxito" está antes de la palabra "trabajo".

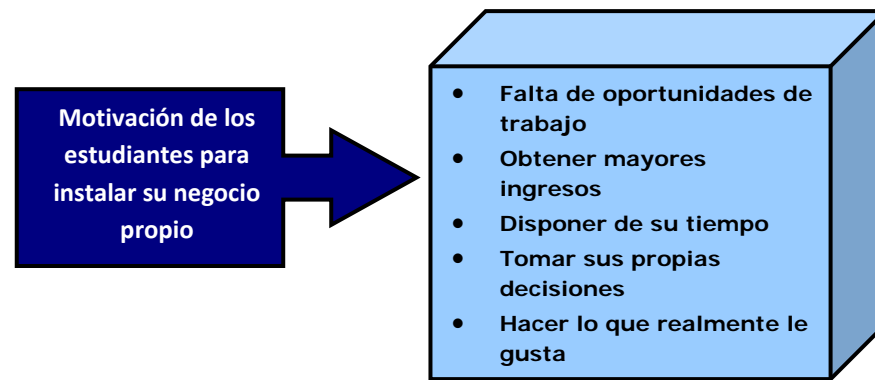
#### **4.2. El Rol de las Universidades frente al emprendimiento**

El entorno económico actual con mercados globalizados, exige a las empresas ecuatorianas ser cada día más competitivas, buscando permanentemente reducir sus costos. Lamentablemente la falta de especialización empresarial origina que el primer rubro que erróneamente es afectado es la mano de obra, ocasionando niveles de ingresos muy bajos y desempleo. Por lo tanto las universidades deben dirigir todos sus esfuerzos a no solamente formar excelentes profesionales, los cuales dirigirán en corto plazo los destinos de nuestro país, sino formar Emprendedores que GENEREN EMPLEO y no sólo los busquen.

#### **¿Muy Joven para ser Empresario?**

Los estudiantes, inclusive antes de abandonar las aulas de los colegios, tienen en su mente convertirse en empresarios, aunque muchas veces con ideas

empíricas o con el deseo de ganar mucho dinero. Los principales motivos que tendrían los estudiantes para instalar su negocio propio según su óptica son los siguientes:



Como se puede apreciar, los motivos expuestos son muy válidos, sin embargo por el hecho de ser jóvenes, reciben una serie de cuestionamientos, los cuales muchas veces truncan ese ímpetu emprendedor. Los principales cuestionamientos recibidos son:

- Eres demasiado joven
- Espera hasta que te gradúes
- Disfruta de tu juventud
- Trabaja primero en una gran empresa.
- ¿Qué sabes tú de dirigir una empresa?
- ¿Quién va a invertir en tu empresa?

Pero el más frecuente de todos es:

**¡¡¡NO TIENES EXPERIENCIA!!!**

Muchas veces asumimos que hemos adquirido la experiencia necesaria cuando llegamos a una edad madura, pero esta puede coincidir con la pérdida del atrevimiento propio de la juventud. Mientras mayor sea una persona, más le teme a los riesgos, por lo que iniciar un negocio propio cuando se es joven en realidad es menos complicado por las siguientes ventajas del novel empresario:

- **Invulnerabilidad**

Por el simple hecho de ser joven se ha tenido pocas ocasiones de fracasar, por lo tanto el ímpetu y el ego están casi intactos. Si se llegara a fallar en el primer intento, la capacidad de recuperación "psicológica" será mucho más rápida.

- **Responsabilidad limitada**

De acuerdo a las estadísticas universitarias, la mayoría de los estudiantes son solteros-as y viven con sus padres, por lo que en la mayoría de los casos no tienen la responsabilidad de mantener una familia y los gastos que estos acarrearán: casa, comida, escuela, servicios básicos, etc. Si su intento empresarial no



tiene éxito, lo máximo que le ocurrirá al estudiante es quedarse sin dinero para sus diversiones, y si la inversión provino de fondos familiares, de una fuerte reprimenda no pasará.

- **Fortaleza física y mental**

Cuando se tiene veinte y tantos años, físicamente uno se siente *invencible*: Se tiene la suficiente energía para asistir a clases, realizar las tareas universitarias, practicar deportes y además salir a divertirse casi todas las noches de la semana sin que aparentemente se afecte nuestro organismo (la factura de los excesos nos las pasan después de los 30). Entonces es muy factible encausar toda esa energía a estudiar y manejar el negocio propio, lo que resultará cansado al principio, pero luego el organismo asimilará el ritmo.

- **Apariencia inofensiva**

Como mencionamos, la competencia empresarial estará cada vez más reñida, por lo que tratar de ingresar al mercado u obtener información será cada vez más complicado. Los jóvenes tienen la ventaja al iniciar su negocio de que aparentemente no representarán un riesgo para las grandes empresas,

además es más sencillo conseguir información comercial ya que la competencia se la proporcionaría considerando que se trata de una investigación universitaria.

Ahora, no todo son fortalezas y oportunidades para los jóvenes emprendedores, su falta de experiencia le ocasionará algunas dificultades, por lo cual se los debe orientar desde las aulas universitarias para que estas tengan el menor impacto posible. Las principales desventajas son:

- **Falta de credibilidad**

Uno de los problemas que el joven emprendedor puede afrontar debido a su edad es carecer de credibilidad frente a los proveedores, clientes potenciales y los bancos. La mejor forma de contrarrestar este obstáculo es primero estar muy BIEN INFORMADO del tema que están tratando y CUMPLIR A TIEMPO las ofertas realizadas.

- **Inmadurez**

La edad no es garantía de madurez en una persona, pero la juventud nos lleva muchas veces a tener actitudes inmaduras. Al ingresar a la Universidad uno

debe tener muy claro que ya no está en el colegio y cambiar su mentalidad, con mayor razón si se va a emprender un nuevo negocio, con las responsabilidades que esto implica: Hay que comenzar a PENSAR COMO EMPRESARIO.

- **Exceso de entusiasmo**

Estrechamente ligada a la falta de madurez se presenta un exceso de entusiasmo en muchos jóvenes empresarios. No hay que pretender que a los tres meses de instalado el negocio, los ingresos le permitan adquirir un vehículo nuevo, contratar chofer, secretaria, guardaespaldas y un asistente para que le lleve el maletín y por supuesto tener mínimo dos celulares, como sinónimo de empresario exitoso. HAY QUE TOMAR LAS COSAS CON CALMA, con perseverancia y trabajo se podrá conseguir todas esas prebendas y muchas más.

- **Falta de autodisciplina**

Disponer de su tiempo no significa levantarse a las 10h00 de la mañana luego de una larga noche de diversión, abrir el negocio a las 11h00, salir a almorzar a la una y extender el mismo hasta las cuatro de la tarde, para regresar al negocio y cerrarlo

a las cinco para tener el tiempo suficiente para preparar los planes para la noche. Basta citar un antiguo adagio popular: *"El ojo del amo engorda el caballo"*. En lo negocios propios la ÚNICA MANERA de garantizar el éxito del mismo es la presencia del dueño, y esto ocasiona que la mayoría de veces se trabaje sin horario, más de ocho horas diarias e inclusive los fines de semana y feriados.

- **El atractivo de recibir un sueldo fijo mensual**

Aparentemente es menos riesgoso trabajar en relación de dependencia con la seguridad de recibir su sueldo cada quincena, lo que le permitirá planificar a largo plazo. El problema radica que aunque hoy sea muy valioso como empleado, siempre habrá muchas personas detrás de usted, igual de ansiosas de graduarse en una buena universidad y conseguir un buen trabajo como el suyo....quizás por menos dinero y con mejores habilidades. DE SU PROPIA EMPRESA NADIE LO PUEDE BOTAR.

### **NUEVO PAPEL DE LAS UNIVERSIDADES**

Actualmente la gran mayoría de universidades impulsan el tema "emprendedores", organizando ferias, concursos, formando centros de desarrollo, laboratorios empresariales, menciones universitarias e inclusive alguna la ha instituido como carrera universitaria.

En los Foros universitarios siempre se llegan a las mismas conclusiones conocidas de antemano:

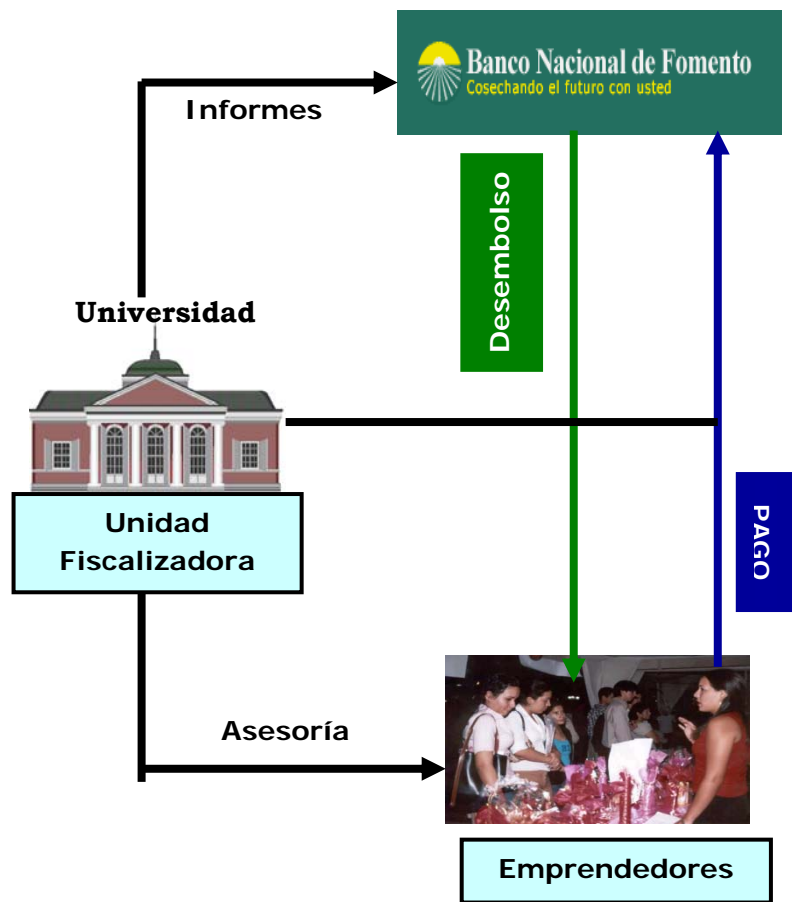
- El tema de emprendedores es imprescindible continuar desarrollándolo.
- Los entes indicados para realizarlo son las universidades
- El problema común es la falta de financiamiento para instalar los negocios.
- Los casos aislados que culminaron con empresas en marcha casi en su totalidad se realizaron con fondos propios, lo cual no está al alcance de la mayoría de estudiantes universitarios.

Es el momento entonces de que las universidades sean más participativas, y no se estancuen en marcos teóricos – los cuales son muy necesarios –;

pero los proyectos, aunque sean elaborados con excelencia técnica, si no se ejecutan, quedan simplemente en papel, que servirán para llenar los estantes de las bibliotecas universitarias.

Por obvias razones, las universidades no pueden financiar los proyectos de los estudiantes, por motivos de presupuesto y además porque no es la función de las mismas, por lo que tampoco pueden ser garantes de estos.

Por lo expuesto, aprovechamos la coyuntura del presente libro para plantear la instauración de la **Línea de Crédito FOMUN (Fomento de la Microempresa Universitaria)**, la cual operaría bajo los siguientes parámetros:



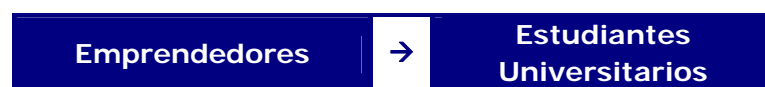
Ya se analizó los obstáculos existentes en la banca privada (garantías reales, tiempo de funcionamiento) y el estancamiento de la Corporación Financiera Nacional, por lo tanto la institución bancaria más idónea para financiar los proyectos universitarios es el Banco Nacional de Fomento (BNF), el cual está en pleno proceso de modernización, y sobretodo ya está operando líneas de crédito especiales para microempresas.

Las Universidades funcionarán como unidad fiscalizadora, cuyo papel sería el siguiente:

- Aprobación de las ideas de negocios de los estudiantes.
- Asesoría en la elaboración de los Estudios de Factibilidad.
- Presentación de los proyectos en el BNF.
- Seguimiento del crédito hasta su desembolso.



- Fiscalización de la utilización de los fondos por parte del estudiante.
- Fiscalización permanente del proyecto, tanto de los procesos operativos, como del cumplimiento del calendario de pagos, entregando informes periódicos al BNF.



No todos los estudiantes podrán acceder a la línea de crédito. En primer lugar deberán haber cursado un determinado número de materias, para asegurar de que posean los conocimientos elementales para administrar un negocio. Además tanto el alumno como sus parientes –quienes figurarán como garantes del crédito- deberán cumplir con los requisitos básicos de crédito.

**Ventajas del mecanismo:**

Al contar la institución bancaria con una unidad fiscalizadora independiente, se pueden flexibilizar los requisitos solicitados por la banca privada, tales como porcentaje de aportación y relación del crédito con las

garantías reales propuestas, principales obstáculos ya señalados. Las condiciones del crédito serían las siguientes:

<b>LINEA DE CREDITO FOMUN</b>	
• Beneficiarios	• Estudiantes de Universidades participantes
• Monto	• Hasta \$ 10.000
• Destino	• Activos Fijos • Capital de Trabajo
• Plazos	<i>Activos Fijos</i> 3 años <i>Capital de Trabajo</i> 1 año
• Períodos de Gracia	<i>Activos Fijos</i> 1 año <i>Capital de Trabajo</i> 90 días
• Tasa de Interés anual	8%
• Comisión Unidad Fiscalizadora	2% pagadero al desembolso del crédito
• Forma de Pago	• Trimestral

Los pasos dados por las universidades hasta ahora han sido los correctos, se identificó la necesidad de impulsar la formación de emprendedores, se trazaron planes y proyectos para su desarrollo, pero es el momento de tomar la iniciativa para dar el paso final, el cual es brindar el apoyo necesario para la instalación de los negocios propuestos. Lo ideal sería impulsar la propuesta como gremio universitario, pero

si esto no es posible en el corto plazo, dirigirlo como Plan Piloto de manera independiente en cada universidad, siempre y cuando las nuevas tendencias políticas no trunquen las iniciativas privadas en el sector de la educación.

#### **4.3. El Esquema del Emprendedor.**

De las biografías de emprendedores exitosos y de los artículos expuestos sobre el tema mostrados en el libro en capítulos anteriores podemos sacar en conclusión que emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos, es lo que le permite llegar más allá de donde ya ha llegado, de no ser cómodo sino inconforme con ansias por alcanzar mayores logros.

Se analizó también que el tema hoy en día ha ganado una gran importancia por la necesidad de las personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo y la baja calidad de los empleos existentes han creado la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios

negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Pero este gran reto sólo será posible, si se tiene un espíritu emprendedor, pues se requiere de una gran determinación para renunciar a la estabilidad económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, más aun sí se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como sí lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir.

Sólo mediante el emprendimiento se podrá salir triunfador en situaciones de crisis. No siempre se puede –ni es recomendable- contar con un gobierno protector que le solucione sus problemas mediante dádivas que sólo empeorarán las cosas posteriormente. El emprendimiento es el único camino para crecer económicamente y tener una calidad de vida acorde a nuestras expectativas

La decisión de emprender la toma uno mismo, no el medio ni las circunstancias o la situación económica o cualquier otro pretexto que haya para justificar el hecho de no emprender. ***“Los escenarios nunca serán perfectos”*** mencionaba una de las emprendedoras entrevistadas en el libro, por lo tanto si esperamos a que los sean, seguramente jamás nos llegará el “momento perfecto” para emprender.

Es cierto que el medio puede ser difícil, pero eso no puede ser un obstáculo inmóvil para iniciar un proyecto, ***“las crisis realmente son oportunidades”*** nos decía otra entrevistada, y son las dificultades precisamente el gran reto y mérito del emprendedor.

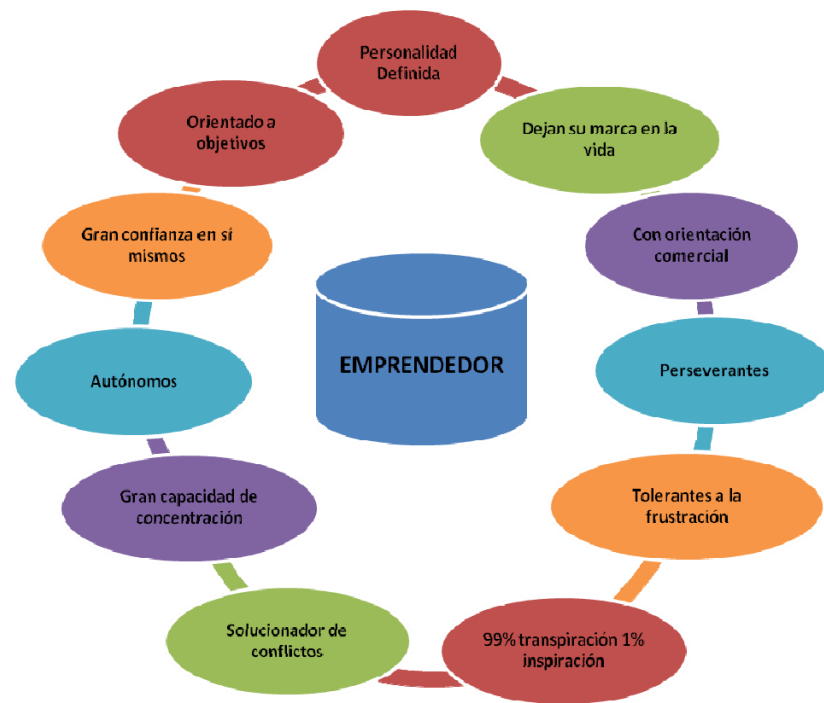
***“Para triunfar hay que ser perseverante”*** nos recomendaba otro exitoso empresario, si una persona no está en condiciones de enfrentarse a las dificultades, de sortear situaciones de incertidumbre y presión, no es un emprendedor, y cualquier proyecto que inicie será seguramente un fracaso, aun si dispusiera de todos los recursos y condiciones necesarias.

Emprender es el resultado de la capacidad y voluntad de una persona para desarrollar apasionadamente una idea sin esperar a contar con todos los recursos requeridos. La decisión de emprender no es cuestión de recursos, de tenerlo todo "servido en bandeja de plata", así como hay ejemplos de emprendedores exitosos, podríamos haber citado también muchos casos de grandes herederos que quebraron las empresas fundadas por sus antepasados.

La verdadera capacidad del verdadero emprendedor es el poder hacer frente a los desafíos, que es algo con lo que tendrá que lidiar todos los días, y sólo aquellos con la habilidad y capacidad para encontrar soluciones y alternativas, serán quienes tengan éxito, y no el que sólo esté buscando culpables, ya sean estos el gobierno, la economía, el medio, la idiosincrasia o el resto de personas, como reza un viejo adagio popular "al mal escribano las barbas le molestan".

Definir el perfil de un emprendedor no es sencillo, se necesita tener actitud, ciertas aptitudes y características particulares de personalidad. Con lo analizado en el presente libro más el criterio de

algunos autores expertos en la materia, ponemos a su consideración los factores más importantes que debe poseer un emprendedor:



## **Capítulo 5:** **Programa de Proyectos** **(Incluye CD)**

**Por: Carlos Morlás Espinoza**

### **5.1. Introducción**

El Programa de Proyectos que vamos a presentar a continuación no tiene como objetivo reemplazar el aprendizaje que los estudiantes universitarios deben recibir en las cátedras de proyectos, presupuestos, investigación de mercados ni materias afines, pues es imprescindible que dominen las técnicas para desarrollar un estudio de mercado, manejar las herramientas para determinar las ventas, costos directos, indirectos, monto de inversión, calcular las depreciaciones y la tabla de amortización del crédito solicitado, proyectar estas variables y evaluarlas para establecer si el proyecto será factible o no de ejecutarlo, de lo contrario los alumnos se convertirán simplemente en mecanógrafos de cifras.



Entonces ¿Cuál fue el objetivo de incluir el Programa de Proyectos en el presente libro?. Pues ofrecer a los inversionistas, empresarios, público en general y estudiantes universitarios de los niveles avanzados, una herramienta práctica que les permita de manera preliminar establecer si una idea de negocios será rentable dentro de un escenario determinado, y a los estudiantes que recién inician sus estudios, conocer a dónde debe llevarlos el aprendizaje de las materias relacionadas con el tema.

El Programa de Proyectos es de muy simple manejo, se necesita sólo contar con la información preliminar que le permitirá de manera automática lo siguiente:

- Determinar los valores anuales de las ventas, costos directos e indirectos.
- Calcular la tabla de amortización del crédito (bajo un escenario predeterminado)
- Automáticamente el Programa calculará y proyectará el Estado de Resultados, el Flujo de Caja y el Balance General.
- Además también de manera inmediata usted podrá conocer los resultados de la evaluación, lo cual le

permitirá determinar si el proyecto será rentable o no.

El escenario planteado está basado en las condiciones más comunes para pequeños y medianos negocios en el mercado ecuatoriano, con una proyección a tres años plazo, con pagos trimestrales y un trimestre de gracia. No se puede modificar el programa, si está interesado en realizar alguna modificación al mismo, deberá comunicarse con la Universidad ECOTEC o al correo [cmorlas@tecnologicoargos.edu.ec](mailto:cmorlas@tecnologicoargos.edu.ec)

Para un mejor entendimiento, se presenta a continuación un caso práctico de desarrollo de un proyecto, planteando además las posibles variables para distintos tipos de negocios y el análisis de los resultados.

## 5.2. Caso Práctico

### 1. PRODUCCIÓN Y VENTAS

• Producción mensual en unidades	24.000 unidades mensuales
• Precio de venta unitario	\$ 0,80 por unidad

### 2. COSTOS DIRECTOS

INSUMOS	CONSUMO	COSTO UNITARIO
• Banano	25.000 libras mensuales	\$ 0,05 por libra
• Aceite	240 galones mensuales	\$ 5,00 por galón
• Sal	1.000 kilos mensuales	\$ 0,60 por kilo
• Empaques	24.000 unidades mensuales	\$ 0,08 por kilo
• Energía Eléctrica	4.000 kw mensuales	\$ 0,10 por kw

### • Mano de Obra Directa

Descripción	Cantidad	Ingreso Mensual
Supervisor	1	\$500
Bodeguero	1	\$300
Operarios	3	\$250
Chofer	1	\$300
Despachador	1	\$250

*\*\* Incluye beneficios Sociales*

### 3. COSTOS INDIRECTOS

#### • Gastos Administrativos

Descripción	Cantidad	Ingreso Mensual
Gerente	1	\$1.000
Contador	1	\$500
Secretaria	1	\$250
Guardia	1	\$250

*\*\* Incluye beneficios Sociales*

#### • Gastos Generales

Descripción	Valor Mensual
Gastos de oficina	\$500
Mantenimiento	\$300
Combustible	\$400

### 4. INVERSIONES

#### Activos Fijos

Descripción	Valor
Terrenos	\$7.000
Edificios	\$18.000
Maquinarias	\$40.000
Vehículos	\$15.000

### **Capital de Trabajo**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Banano	\$800
Aceite	\$1.000
Sal	\$700
Empaques	\$2.500

### **5. FINANCIAMIENTO**

Crédito por **\$ 55.000**, a **3** años plazo, con **un trimestre** de gracia, al **12%** de interés anual, **pagos trimestrales**, amortización **gradual**

### 5.3. Manual de Instrucciones:

Proceda a abrir el archivo de Excel que contiene el Programa de Proyectos, sólo debe llenar los campos que están sombreados con amarillo en la Hoja denominada "*E. Técnico*":

#### **Paso 1: Ingrese las ventas del proyecto**

##### 1.1. VENTAS

DESCRIPCIÓN	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	PRECIO DE VENTA	VENTAS ANUALES
Paquetes de 300 grs.	24.000	288.000	\$0,80	\$230.400
	0	0	\$0,00	\$0
	0	0	\$0,00	\$0
	0	0	\$0,00	\$0
<b>TOTALES</b>	<b>24.000</b>	<b>288.000</b>		<b>\$230.400</b>

El ejemplo trata de un proyecto industrial, en la cual es muy gráfico estimar las unidades mensuales, pero es viable para cualquier tipo de negocio, se proporcionan algunos consejos:

<b>Tipo de Negocio</b>	<b>Unidades Mensuales</b>	<b>Precio de Venta</b>
<b>Servicios de comida o bebida</b>	Número de Clientes promedio	Consumo promedio por persona
<b>Comercio al por menor</b>	Ingresar "1"	"Ventas en US\$ mensuales promedio"

Para proyectos cíclicos (agricultura o acuicultura) es preferible manejar un programa específico para este tipo de negocio, sin embargo puede adaptarlo con promedios mensuales de producción y costos.

**Paso 2: Ingrese los Costos Directos**

**1.2. COSTOS DIRECTOS**

MATERIA PRIMA/MERCADERIA/COSTO PROMEDIO X UNID.

PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
Banano (libras)	25.000	300.000	\$0,05	\$15.000
Aceite (galones)	240	2.880	\$5,00	\$14.400
Sal (kilos)	1.000	12.000	\$0,60	\$7.200
	0	0	\$0,00	\$0
	0	0	\$0,00	\$0
	0	0	\$0,00	\$0
<b>TOTALES</b>	<b>26.240</b>	<b>314.880</b>		<b>\$36.600</b>



INSUMOS DIRECTOS				
PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
Empaques (fundas)	24.000	288.000	\$0,08	\$23.040
Energía eléctrica (kw)	4.000	48.000	\$0,10	\$4.800
	0	0	\$0,00	\$0
<b>TOTALES</b>				<b>\$27.840</b>

MANO DE OBRA DIRECTA				
DESCRIPCION	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL		TOTAL ANUAL
Supervisor	1	\$500		\$6.000
Bodeguero	1	\$300		\$3.600
Operarios	3	\$250		\$9.000
Chofer	1	\$300		\$3.600
Despachador	1	\$250		\$3.000
	0	\$0		\$0
<b>TOTALES</b>				<b>\$25.200</b>

RESUMEN	TOTALES
Materia Prima	\$36.600
Insumos Directos	\$27.840
Mano de Obra Directa	\$25.200
	\$0
	\$0
	\$0
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>	<b>\$89.640</b>

Los ítems *"Materia Prima"*, *"Insumos Directos"* y *"Mano de Obra Directa"* son los más utilizados en la elaboración de proyectos, si fuera el caso de que tuviera rubros adicionales, incluya el detalle y los valores anuales en el cuadro de *"Resumen"*.

De igual manera, en proyectos tipo industrial es más factible identificar directamente los rubros incluidos en costos directos, para otro tipo de negocios se recomienda lo siguiente:

<b>Tipo de Negocio</b>	<b>Unidades Mensuales</b>	<b>Costo Unitario</b>
<b>Servicios de comida o bebida</b>	Número de Clientes promedio	Costo promedio por persona
<b>Comercio al por menor</b>	Ingresar "1"	"Costo US\$ mensuales promedio" <i>(puede utilizar un porcentaje de ganancia promedio)</i>

No en todos los proyectos se presentan las variables completas, para obtener los resultados no es necesario llenar todos los ítems, ingrese sólo los datos necesarios.

**Paso 3: Ingrese los Costos Indirectos**

**1.3. COSTOS INDIRECTOS**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>INGRESO MENSUAL</b>		<b>TOTAL ANUAL</b>
Gerente	1	\$1.000		\$12.000
Contador	1	\$500		\$6.000
Secretaria	1	\$250		\$3.000
Guardia	1	\$250		\$3.000
	0	\$0		\$0
	0	\$0		\$0
<b>TOTALES</b>				<b>\$24.000</b>

GASTOS GENERALES			
DESCRIPCION	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Gastos de oficina	\$500		\$6.000
Mantenimiento	\$300		\$3.600
Combustible	\$400		\$4.800
	\$0		\$0
<b>TOTALES</b>	<b>\$1.200</b>		<b>\$14.400</b>

RESUMEN	TOTALES
Gastos Administrativos	\$24.000
Gastos Generales	\$14.400
	\$0
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>\$38.400</b>

De igual manera, si existirán rubros adicionales a los señalados en este campo, introducir los datos en el cuadro de ***“Resumen”***.



<b>2. CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Banano	\$800
Aceite	\$1.000
Sal	\$700
Empaques	\$2.500
	\$0
	\$0
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>\$5.000</b>

<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$85.000</b>
Activos Fijos	\$80.000
Capital de Trabajo	\$5.000

Es importante señalar que pueden presentarse algunas variables en este paso, los proyectos no necesariamente incluyen el ítem ***“Capital de Trabajo”***, pues depende del tipo de negocio, en todo caso su valor no debe superar las necesidades de materia prima e insumos directos para un mes de operaciones o un ciclo productivo.

Por otra parte no siempre se adquieren los bienes inmuebles de un proyecto, usted podrá alquilar el local en donde funcionará la empresa, si este fuera el caso, se deberá incluir en Costos Indirectos los valores por arrendamiento.



## Paso 5: Calcule las depreciaciones del proyecto

### 1.5. DEPRECIACION ANUAL

Edificios	5%
Maquinarias y Equipos	10%
Muebles y Enseres	10%
Herramientas	10%
Vehículos	20%
Computadoras	33%

ACTIVOS	COSTO	% DEPREC.	TOTAL ANUAL
Terrenos	\$7.000	0,0%	\$0
Galpón	\$18.000	5,0%	\$900
Maquinarias	\$40.000	10,0%	\$4.000
Vehículo	\$15.000	20,0%	\$3.000
<b>TOTALES</b>	<b>\$80.000</b>		<b>\$7.900</b>

Los activos que usted detalló en las inversiones de activos fijos aparecerán automáticamente en la tabla de depreciaciones, sólo debe ingresar el porcentaje de depreciación de cada uno, de acuerdo al cuadro que se muestra en la parte superior de la tabla.

**Paso 6: Calcule el monto a financiarse en el proyecto**

<b>Inversión Total</b>	<b>\$85.000</b>
<b>Activos Fijos</b>	<b>\$80.000</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$5.000</b>

<b>Inversión Total</b>	<b>\$85.000</b>	<b>100%</b>
<b>Financiamiento</b>	<b>\$55.000</b>	<b>65%</b>
<b>Aporte Propio</b>	<b>\$30.000</b>	<b>35%</b>

Ingrese el valor del crédito que solicitará a la institución financiera, recuerde que la mayoría de líneas de crédito financian máximo el 70% del total de la inversión. Finalmente, ingresando el valor de la tasa de interés anual, el programa le calculará la tabla de amortización del crédito.

TABLA DE AMORTIZACION				
Capital			\$55.000	
Tasa de interés anual			12,0%	
Plazo en años			3	
Forma de Pago			Trimestral	
Total Periodos			12	
Periodos de Gracia			1	
Periodos Normales			11	
Valor Dividendo			\$5.944	
No. de Dividendo	Valor de Intereses	Amortización de Capital	Valor del Dividendo	Saldo de Capital
0				\$55.000
1	\$1.650	\$0	\$1.650	\$55.000
2	\$1.650	\$4.294	\$5.944	\$50.706
3	\$1.521	\$4.423	\$5.944	\$46.283
4	\$1.388	\$4.556	\$5.944	\$41.727
5	\$1.252	\$4.692	\$5.944	\$37.034
6	\$1.111	\$4.833	\$5.944	\$32.201
7	\$966	\$4.978	\$5.944	\$27.223
8	\$817	\$5.128	\$5.944	\$22.095
9	\$663	\$5.281	\$5.944	\$16.814
10	\$504	\$5.440	\$5.944	\$11.374
11	\$341	\$5.603	\$5.944	\$5.771
12	\$173	\$5.771	\$5.944	0
<b>Totales</b>	<b>\$12.037</b>	<b>\$55.000</b>	<b>\$67.037</b>	

### **Paso 7: Proyecciones Financieras**

Una vez finalizados los pasos anteriores, el programa proyectará los estados financieros al mismo plazo que el crédito solicitado (**Hoja "E. Financieros"**). En este punto la única variación que usted podrá realizar está en el menú **"%Incremento anual"**. Se aconseja –para mantener un criterio conservador en la proyección de los resultados- no incrementar anualmente las cifras, pero el programa presenta la opción para aquello.

## 2. ESTUDIO FINANCIERO

### 2.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

% Incremento Anual	0,0%
--------------------	------

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Ventas	\$230.400	\$230.400	\$230.400	\$691.200
(Costos Directos)	\$89.640	\$89.640	\$89.640	\$268.920
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$140.760</b>	<b>\$140.760</b>	<b>\$140.760</b>	<b>\$422.280</b>
(Costos Indirectos)	\$38.400	\$38.400	\$38.400	\$115.200
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$102.360</b>	<b>\$102.360</b>	<b>\$102.360</b>	<b>\$307.080</b>
(Depreciación)	\$7.900	\$7.900	\$7.900	\$23.700
(Gastos Financieros)	\$6.210	\$4.146	\$1.682	\$12.037
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$88.250</b>	<b>\$90.314</b>	<b>\$92.778</b>	<b>\$271.343</b>
(Impuestos 36.25%)	\$31.991	\$32.739	\$33.632	\$98.362
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$56.260</b>	<b>\$57.575</b>	<b>\$59.146</b>	<b>\$172.981</b>

0,0

La Tasa Impositiva calculada se refiere a los impuestos que actualmente se encuentran vigentes de nuestro país: El Reparto de Utilidad a Trabajadores y el Impuesto a la Renta

Utilidad antes de Impuestos	100	<i>Tasa Impositiva</i> <b>36,25%</b>
<b>15% RUT</b>	<b>(15)</b>	
Base Imponible	85	
<b>25% Imp. a la Renta</b>	<b>(21,25)</b>	
Utilidad Neta	63,75	

## 2.2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Ventas	\$230.400	\$230.400	\$230.400	\$691.200
(Costos Directos)	\$89.640	\$89.640	\$89.640	\$268.920
(Costos Indirectos)	\$38.400	\$38.400	\$38.400	\$115.200
<b>Flujo Operativo</b>	<b>\$102.360</b>	<b>\$102.360</b>	<b>\$102.360</b>	<b>\$307.080</b>
<b>Ingresos no operativos</b>	<b>\$85.000</b>			<b>\$85.000</b>
Crédito	\$55.000			\$55.000
Aporte Propio	\$30.000			\$30.000
<b>Egresos no operativos</b>	<b>\$136.474</b>	<b>\$56.516</b>	<b>\$57.409</b>	<b>\$250.399</b>
<b>Inversiones</b>	<b>\$85.000</b>			<b>\$85.000</b>
<i>Activos Fijos</i>	\$80.000			\$80.000
<i>Capital de Trabajo</i>	\$5.000			\$5.000
Pago de dividendos	\$19.483	\$23.777	\$23.777	\$67.037
Impuestos	\$31.991	\$32.739	\$33.632	\$98.362
<b>Flujo No Operativo</b>	<b>-\$51.474</b>	<b>-\$56.516</b>	<b>-\$57.409</b>	<b>-\$165.399</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$50.886</b>	<b>\$45.844</b>	<b>\$44.951</b>	<b>\$141.681</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>\$50.886</b>	<b>\$96.730</b>	<b>\$141.681</b>	

### 3.3. BALANCE GENERAL PROYECTADO

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Activos Corrientes</b>	<b>\$55.886</b>	<b>\$101.730</b>	<b>\$146.681</b>
Caja - Bancos	\$50.886	\$96.730	\$141.681
Inventarios	\$5.000	\$5.000	\$5.000
<b>Activos Fijos Netos</b>	<b>\$72.100</b>	<b>\$64.200</b>	<b>\$56.300</b>
Activos Fijos	\$80.000	\$80.000	\$80.000
(Depreciación acumulada)	-\$7.900	-\$15.800	-\$23.700
<b>Total Activos</b>	<b>\$127.986</b>	<b>\$165.930</b>	<b>\$202.981</b>
<b>Pasivos</b>	<b>\$41.727</b>	<b>\$22.095</b>	<b>\$0</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>\$86.260</b>	<b>\$143.835</b>	<b>\$202.981</b>
Aporte Futura Capitalización	\$30.000	\$30.000	\$30.000
Utilidad del Ejercicio	\$56.260	\$57.575	\$59.146
Utilidades Retenidas	\$0	\$56.260	\$113.835
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$127.986</b>	<b>\$165.930</b>	<b>\$202.981</b>
	0,0	0,0	0,0



### **Paso 8: Evaluación del Proyecto**

Ya cuenta con las proyecciones financieras del proyecto, y con el 98% de la evaluación del mismo, faltando únicamente el cálculo del **Payback** (*período de retorno de la inversión*), para lo cual debe seguir los siguientes pasos:

### 3.1. INDICES FINANCIEROS

Descripción	(Inv. Inicial)	Año 1	Año 2	Año 3
Flujos Netos	-\$85.000	\$50.886	\$45.844	\$44.951
<i>Flujo Acumulado</i>		\$50.886	\$96.730	\$141.681

Tasa de Descuento	12%
-------------------	-----

#### INDICES NOMINALES

#### Payback (Recuperación de la Inversión) (Menor al plazo)

	Año	1	
Año de Recuperación de la Inversión			
Diferencia con Inversión Inicial	\$85.000	\$50.886	\$34.114
Flujo Mensual Promedio Año Siguiete	\$45.844	12	\$3.820
Número de Meses	\$34.114	\$3.820	9

**PAYBACK**      **1**      Año (s)      **9**      Mes(es)

- En **“Año de Recuperación de la Inversión”** ingrese el número del año inmediato anterior a la recuperación de la inversión del proyecto que se presenta en el Flujo Acumulado

Descripción	(Inv. Inicial)	Año 1	Año 2	Año 3
Flujos Netos	-\$85.000	\$50.886	\$45.844	\$44.951
<i>Flujo Acumulado</i>		\$50.886	\$96.730	\$141.681

*Inversión del Proyecto*      *Antes de recuperar la Inversión Ok*      *Se pasa del total de la inversión X*

- En **“Diferencia con la Inversión Inicial”** ingrese el valor reflejado en el Flujo Acumulado del año señalado en el paso anterior

Descripción	(Inv. Inicial)	Año 1	Año 2	Año 3
Flujos Netos	-\$85.000	\$50.886	\$45.844	\$44.951
<i>Flujo Acumulado</i>		\$50.886	\$96.730	\$141.681

- Por último en **“Flujo mensual promedio del año siguiente”** ingrese el valor reflejado en el Flujo Neto del año siguiente al año seleccionado.

Descripción	(Inv. Inicial)	Año 1	Año 2	Año 3
Flujos Netos	-\$85.000	\$50.886	\$45.844	\$44.951
<i>Flujo Acumulado</i>		\$50.886	\$96.730	\$141.681

El programa le proporcionará el valor del Payback, expresado en años y meses, el cual no deberá ser mayor al plazo de proyección del proyecto (*en este caso 3 años*) ni tampoco es aconsejable que sea muy bajo, pues no justificaría el plazo del crédito solicitado.

Los demás índices y razones financieras el programa los calcula directamente:

<b>Tasa de Rendimiento Promedio</b>	<b>(Mayor a la T. Dcto)</b>
-------------------------------------	-----------------------------

<i>Sumatoria de Flujos</i>	\$141.681
<i>Años</i>	3
<i>Inversión Inicial</i>	\$85.000

**TRP**      **55,6%**

<b>INDICES DESCONTADOS</b>
----------------------------

<i>Suma Flujos Descontados</i>	\$113.976
--------------------------------	-----------

<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	<b>(Positivo)</b>	<b>\$28.976</b>
<b>Indice de Rentabilidad (IR)</b>	<b>(Mayor a 1)</b>	<b>1,34</b>
<b>Rendimiento Real (RR)</b>	<b>(Mayor a la T. Dcto)</b>	<b>34%</b>
<b>Tasa Interna de Retorno (Tir)</b>	<b>(Mayor a la T. Dcto)</b>	<b>31%</b>

### 3.2. RATIOS-RIESGO-RAZONES FINANCIERAS

<b>Punto de Equilibrio</b>	<i>En US\$</i>	<b>\$62.854</b>
	<i>En %</i>	<b>27%</b>
	<i>En unid.</i>	<b>78.568</b>
<b>Valor Agregado sobre Ventas</b>	(Menor a 50%)	<b>23%</b>
<b>Indice de Empleo</b>	(Mayor al 50%)	<b>77%</b>
<b>Riesgo de Iliquidez</b>	(Menor a 50%)	<b>39%</b>
<b>Margen Neto de Utilidad</b>	(Mayor a la T. Dcto)	<b>25%</b>
<b>Rotación de Activos</b>	(Mayor a 1)	<b>3,4</b>
<b>Dupont</b>	Aprox. al 100%	<b>85%</b>

Todos los índices y razones presentan los parámetros de evaluación para aceptarlos, lo que le permitirá establecer finalmente si su proyecto es rentable.

Como recomendación final, tenemos la tendencia de ser muy entusiastas con las cifras, lo que no es muy recomendable al presentar el proyecto a un agente financiero, pues la primera observación que le harán es ***“¿para qué solicita un crédito a tres años si en menos de un año usted recupera la inversión?”***. Sea mesurado con las ventas y muy expedito con los gastos, recuerde que el “papel aguanta todo”, nunca un proyecto obtendrá los mismos resultados en la realidad, por la injerencia de factores externos muchas veces impredecibles.

Un intervalo aceptable en la evaluación de proyectos lo determina el **Rendimiento Real** (índice que mide el VAN) debe ser superior a la tasa de crédito del proyecto y estar situado entre un **25%** y un **40%**, para ser rentable, justificar el riesgo de inversión y el plazo del préstamo solicitado.