

## EQUIPOS COTOPAXI<sup>1</sup>

En mayo de 1970, el Sr. Raúl Benítez descansaba luego de realizar la ascensión al volcán Cotopaxi (Ecuador). Admiraba la belleza del paisaje y se preguntaba *“porqué no existía en el Ecuador una tienda donde se pudiera comprar equipo y suministros para la práctica del andinismo”*.

Mientras descendía de la montaña, pensaba que esta podría ser una gran oportunidad de negocio, pues al conocer tan bien este deporte, sabía que era capaz de elaborar y comercializar equipos para las necesidades de un andinista. Además, le agradaba la idea de trabajar haciendo algo que a él le apasionaba.

### ANTECEDENTES

#### EL ENTORNO

En la década de 1970, la práctica del andinismo en el país se incrementó especialmente con la llegada de deportistas extranjeros que visitaban el país atraídos por su geografía tan propicia para este deporte. Sin embargo, la ausencia de comercializadoras de equipo de montaña, forzaba a algunos andinistas Ecuatorianos a contactar a deportistas extranjeros para que, al retorno a su país de origen, ellos les vendieran su equipo de montaña, incluso hasta sus medias.

Raúl Benítez era un deportista que estaba vinculado al andinismo y conocía cuáles eran las necesidades de equipo para ese deporte. En esa época se evidenciaba un aumento del ingreso de extranjeros al país por las condiciones socioeconómicas que se vivían.

#### EL ECUADOR EN 1970<sup>2</sup>

Entre 1966 y 1970 la tasa promedio anual de crecimiento del PIB fue del 4,4%, mientras que la población crecía a una tasa anual del 3%, con una inflación del 4,4% anual.

Para 1967 el PIB tenía un valor cercano a 1.270 millones de sucres, con una participación del 19,6% de la industria y construcción. La población era de 6'177.127 habitantes, y de ellos, 1'900.000 eran económicamente activos.

La confirmación de la existencia de yacimientos de petróleo en la zona nororiental de la amazonía (1968) dio paso a una nueva era económica del país. Se iniciaron los estudios de un

---

<sup>1</sup>Este caso ha sido preparado por Ing. Jaime Cadena, MSc, Profesor del Departamento de Gestión Económica, Tecnológica y del Desarrollo (DEGETED) de la Escuela Politécnica Nacional, para servir como base de discusión en clase, más que como ilustración del manejo correcto o incorrecto de algún asunto administrativo. Derechos reservados (c), 2004, SEAFE

<sup>2</sup> Enciclopedia *Ecuador a su Alcance*, ESPASA, febrero 2004

oleoducto de más de 500 Km. La capacidad proyectada de la obra era de 250.000 barriles diarios.

Se pensaba que la incorporación del petróleo a la economía nacional transformaría la estructura económica y facilitaría el capital para aliviar el déficit crónico de las balanzas externas y fiscal. No obstante, los desequilibrios se adelantaron a los beneficios esperados.

Al inicio de la década petrolera, la reserva internacional era de apenas 24,2 millones de dólares y la importación de productos básicos era ya parte fundamental de las actividades productivas internas. Si de 1965 a 1971 el valor de las importaciones creció 166,7%, el de las exportaciones lo hizo solo 36,2%, con una marcada concentración en banano, café y cacao, que en 1970 representaron el 83% de las exportaciones totales.

El país no contaba con carreteras ni medios de comunicación para llegar al oriente; quienes iban allá, abrían caminos a su paso e improvisaban campamentos hasta llegar al lugar deseado.

Para la instalación de los campamentos se necesitaban principalmente carpas, mochilas y sacos de dormir que demoraban de dos a tres meses en ser importados. Debido a la urgencia y al avance de las obras que se realizaban, había que improvisar con telas y productos que se encontraban en el medio que eran inadecuados para estas situaciones.

## **EL EMPRENDEDOR**

Raúl Benítez, un egresado de secundaria, no tenía ninguna experiencia en negocios de compra y venta de equipos de andinismo; lo único que poseía era el gusto por la práctica de este deporte. Él y un grupo de seis amigos pensaron que se podían dedicar a la confección de mochilas y otros equipos básicos de andinismo y se pusieron de acuerdo en que hasta finales de agosto de ese año, cada uno debería conseguir 1000 sucres para iniciar el negocio.

Raúl, que venía de una familia dedicada a diversas actividades comerciales, contó con el apoyo de todos, especialmente de su madre quien le proporcionó la cantidad de dinero necesaria para emprender el negocio.

Los familiares de Raúl consideraban que sus amigos eran muy jóvenes, que no tenían experiencia y que no estaban capacitados para desempeñarse en una actividad como esta. Poco a poco, cada uno de los integrantes iniciales fueron rechazando la iniciativa hasta que Raúl Benítez se quedó solo y empezó a dar los primeros pasos en esta empresa.

Él sabía de primera mano lo difícil que era conseguir equipo de andinismo, pues iba de tienda en tienda improvisando materiales para poder salir a una excursión. Estaba conciente de que su idea era nueva y probablemente un tanto arriesgada, pero su afición por el andinismo hacía que dejara de lado el aspecto económico.

En un principio, él se encargaba personalmente de los diseños de las mochilas e implementaba los cambios que consideraba necesarios con base en su experiencia como andinista.

Algunas de las motivaciones que le llevaron a iniciar el negocio y asumir el riesgo fueron:

- La certeza de que el negocio satisfacía una necesidad real y sostenida, y no era una moda pasajera.
- El conocimiento de que no existía competencia.
- La experiencia en la práctica del andinismo.
- La creencia de que la única vía para lograr éxito es a través del mejoramiento continuo y de la experiencia.

### **El Mercado**

La mochila elaborada por Raúl fue presentada al club de andinismo y luego en un almacén de equipos ubicado en la Colón y Amazonas. El costo de fabricación de la mochila era de 500 sucres; se la vendía a 600 sucres y era el propio Sr. Benítez quien entregaba los pedidos a los clientes.

La estrategia adoptada fue la realización de un producto con materiales de primera y cuidando al detalle el proceso de fabricación, para ofrecer a los clientes una mochila de calidad a un precio justo y competitivo. Sin embargo, como Raúl no tenía mayor experiencia en ventas, no se dio cuenta de que el dueño del almacén referido estaba vendiendo el producto con un margen de utilidad altísimo: cada mochila en 1800 sucres, y sus principales clientes eran empresas involucradas en la explotación del petróleo.

### **Aspecto técnico**

El proceso de elaboración iniciaba con la compra de una mochila a un turista que la traía para su viaje, se la desarmaba completamente y Raúl copiaba su forma y características principales. Luego de obtener el molde de cada una de sus partes, buscaba los materiales e insumos en un almacén local llamado *Etatex*. La costura y acabados finales estaban a cargo de la tía del Sr. Benítez que tenía experiencia en la confección de chompas de cuero.

La empresa inició en la casa de Raúl; la sala se transformó en taller de costura y luego se amplió a otro dormitorio que fue utilizado como sala de corte en donde, durante el día, se colocaba una tabla triple sobre la cama que funcionaba como mesa de corte. De los 1000 sucres de la inversión inicial que le había facilitado su madre, 600 sirvieron para dar la cuota de entrada de tres máquinas de coser, y los 400 restantes, se usaron para insumos y otros gastos.

Raúl, buscaba prospectos de venta y fue al almacén *Caribú* ubicado en la calle Colón. Le indicó a su dueño las mochilas, carpas y sacos de dormir que realizaba. Así se inició una larga

relación de negocios entre Raúl Benítez y el propietario del almacén. Inicialmente, los pedidos eran de aproximadamente 600 carpas, 600 mochilas y 400 sacos de dormir; y Raúl trabajaba a tiempo completo para satisfacerlos.

Al no tener infraestructura ni experiencia en la fabricación de grandes volúmenes, tuvo que trabajar día y noche, y contratar personal que en algunos casos no tenía experiencia.

Para esta época los sacos de dormir eran hechos de esponja o de algodón, pero estos materiales no duraban mucho. Raúl analizó un saco de dormir traído del extranjero, y a raíz de esto decidió fabricarlos con esponja y coserlos con algodón; esta combinación aumentó la durabilidad y con ello la aceptación en el mercado.

### De la organización

Existía la posibilidad de legalizar la empresa o seguir de manera informal, pero lo más apropiado era incluirse en el medio artesanal para continuar entregando productos y servicios que permitieran el posicionamiento ante los clientes. La ausencia de competencia facilitó el ingreso al mercado de la nueva empresa *Equipos Cotopaxi*, que ofrece equipos e implementos para la práctica del andinismo. Sin embargo, hasta el momento se aprovecha únicamente el conocimiento de Raúl Benítez en el andinismo.

### TAREA PARA LOS ESTUDIANTES:

1. ¿Se puede considerar un empresario a Raúl Benítez? Sí o no, justifique su respuesta. ¿Qué características de emprendedor considera usted que se le puede atribuir a Raúl Benítez?
2. ¿Cuál fue la principal motivación de Raúl Benítez para iniciar su empresa?
3. Identifique algunas razones por las que podría fracasar la empresa que empezaba a nacer.
4. ¿Cuál fue el mercado para el proyecto en su inicio (1970)? ¿Cuál podría ser el mercado de los siguientes 4 años a partir de 1970? Justifique su respuesta.
5. Describa los cinco elementos básicos del negocio que había iniciado Raúl Benítez.
6. ¿Qué tipo de empresa había formado Raúl Benítez? Si la constituyera legalmente, ¿qué clase de compañía recomendaría usted? Justifique su respuesta.

## TALLER DE ESCRITURA DE CASOS

Caso “Equipos Cotopaxi”

*Autor: Ing. Jaime Cadena E, MSc. Profesor de la Escuela Politécnica Nacional*

### PÁRRAFO DE APERTURA:

#### EQUIPOS COTOPAXI<sup>3</sup>

En mayo de 1970 el Sr. Raúl Benítez descansaba luego de realizar la ascensión al volcán Cotopaxi (Ecuador). Admiraba la belleza del paisaje y se preguntaba “*porqué no existía en el Ecuador una tienda donde se pudiera comprar equipo y suministros para la práctica del andinismo*”.

Mientras descendía de la montaña, pensaba que esto podría ser una gran oportunidad de negocio y de apoyar al deporte que tanto le gustaba. Estaba seguro que podría elaborar y comercializar equipos para las necesidades de un andinista, ya que él conocía ese deporte y pensaba que sería una forma de trabajar haciendo algo que a él le apasionaba. Al poco tiempo, Raúl evaluaba las posibilidades del nuevo negocio.

### PROBLEMA BÁSICO:

Las posibilidades del futuro empresario eran dos: continuar solo con la idea de elaborar y comercializar equipos para andinismo, o incluirse en uno de los negocios que tenía la familia.

### OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:

En la dimensión analítica, este es un caso *uno*. Es decir, sirve para que el estudiante analice las principales decisiones tomadas por un emprendedor, así como los elementos indispensables que debe tomar en cuenta al iniciar su negocio.

Este caso puede ser utilizado para:

- Ayudar al estudiante a identificar los rasgos más comunes en la definición de empresario.
- Identificar diversos mecanismos para reconocer una oportunidad de negocio.
- Identificar la forma más básica de estructurar una empresa.

---

<sup>3</sup> Este caso ha sido preparado por Jaime Cadena, Profesor del Departamento de Gestión Económica, Tecnológica y del Desarrollo (DEGETED) de la Escuela Politécnica Nacional, para servir como base de discusión en clase, más que como ilustración del manejo correcto o incorrecto de algún asunto administrativo. Derechos reservados (c), 2004, SEAFE

- Ayudar al estudiante a identificar posibles causas para el fracaso de una empresa.
- Conocer los elementos básicos de un negocio.

### **TAREA SUGERIDA PARA LOS ESTUDIANTES:**

1. ¿Se puede considerar un empresario a Raúl Benítez? Sí o no, justifique su respuesta. ¿Qué características de emprendedor considera usted que se le puede atribuir a Raúl Benítez?
2. ¿Cuál fue la principal motivación de Raúl Benítez para iniciar su empresa?
3. Identifique algunas razones por las que podría fracasar la empresa que empezaba a nacer.
4. ¿Cuál fue el mercado para el proyecto en su inicio (1970)? ¿Cuál podría ser el mercado de los siguientes 4 años a partir de 1970? Justifique su respuesta.
5. Describa los cinco elementos básicos del negocio que había iniciado Raúl Benítez.
6. ¿Qué tipo de empresa había formado Raúl Benítez? Si la constituyera legalmente, ¿qué clase de compañía recomendaría usted? Justifique su respuesta.

### **LECTURAS DE REFERENCIA**

- FLOR GARCÍA Gary, Guía para crear y desarrollar su propia empresa, Editorial Ecuador, Febrero 1999, paginas 27 a la 34
- VARELA Rodrigo, Innovación Empresarial, Prentice Hall, 2001, Capítulo 5.

### **RESPUESTA A LAS TAREAS SUGERIDAS PARA LOS ESTUDIANTES**

**1.¿A Raúl Benítez se lo puede considerar un empresario? Sí o no, justifique su respuesta ¿Qué características de emprendedor considera usted que se le puede atribuir a Raúl Benítez?**

Sí se lo puede considerar empresario por las siguientes razones:

- **Identificó una oportunidad de negocio:** la necesidad de equipo de andinismo.

- **Creatividad e innovación en la puesta en marcha de la oportunidad:** adaptó una casa como un taller de costura y la elaboración de las mochilas se basaba en copias de diseño de mochilas traídas por extranjeros.
- **Consecución y asignación de recursos:** buscó los recursos en un familiar cercano y los distribuyó entre la maquinaria y el capital de trabajo.
- **Participación en el diseño, montaje y operación:** Era Raúl Benítez quien buscaba los modelos, realizaba adaptaciones y cambios hasta obtener los moldes para la fabricación, él definía cómo debían ser elaborados y además se encargaba de las ventas y administración del taller
- **El riesgo de recursos financieros, tiempo y prestigio personal:** Se ponían en juego el dinero que le había entregado su madre, el tiempo de dedicación al negocio y además quienes le rodeaban y practicaban el andinismo, sabían que había empezado este negocio y le juzgarían en el futuro si no salía adelante.
- **Búsqueda de recompensas:** Raúl Benítez eligió un negocio que no solo le brindaría una recompensa material, sino también satisfacción, pues trabajaría alrededor de su deporte preferido.
- **Creación de riqueza y generación de empleo.** A través de esta empresa Raúl Benítez crearía empleo para otras personas (su tía y obreros contratados para cumplir con los pedidos) y además apoyaría en la generación de riqueza tanto en su familia como en el estado Ecuatoriano.
- **Actuación con libertad e independencia.** Al ser dueño de su negocio no tendría jefes y la distribución de su tiempo estaría en función de las necesidades de su negocio.

Tenía características de emprendedor tales como:

- Honestidad, integridad y confiabilidad ya que la estrategia que utilizaba era la honradez en la realización del producto ofrecido a los clientes, utilizando materiales de buena calidad y ofreciendo precios justos y competitivos
- Características físicas ya que poseía un nivel energético muy alto, debido a su actividad como andinista. No le importaba trabajar en las noches, su objetivo era cumplir con los pedidos que le habían solicitado.
- Demostró gran creatividad al generar la idea de negocio y gran innovación al poner en práctica sus ideas.
- El Sr. Benítez está dispuesto a correr riesgos, a considerar su vida una aventura interesante y es capaz de afrontar diversas situaciones.
- Es una persona que tiene confianza. Se siente capaz de hacer cosas y de iniciar esta empresa.

- Tiene iniciativa ya que puede seguir adelante sin esperar a otros socios.
- Tiene voluntad ya que puede organizar su vida, es cumplido y auto disciplinado.

**2. ¿Cuál fue la principal motivación de Raúl Benítez para iniciar su empresa?**

La principal motivación que tenía Raúl Benítez era la de iniciar algo novedoso, y dejar a un lado las limitaciones económicas

**3. Identifique algunas razones por las que podría fracasar la empresa que empezaba a nacer.**

Se pueden considerar las siguientes razones:

- Inadecuada comercialización, ya que al ser Raúl quien entregaba el producto, había la posibilidad de que no llegara a los clientes. La existencia de un intermediario que imponía el precio de venta.
- Precipitarse al tomar decisiones. Su falta de experiencia, hacía que aceptara cualquier pedido que le realizaba el dueño de almacenes *Caribú*, sin considerar sus limitaciones de infraestructura y personal.
- Tomar decisiones emocionales. Su entusiasmo y alegría por lo que estaba realizando podían hacer que descuidara el aspecto técnico de la elaboración de los equipos.
- Precio inadecuado. Al no tener experiencia en administración y contabilidad asignaba un precio de venta del producto de una manera empírica.

**4. ¿Cuál fue el mercado para el proyecto en su inicio (1970)? ¿Cuál podría ser el mercado de los siguientes 4 años a partir de 1970? Justifique su respuesta.**

- El mercado al cual se dirige inicialmente es el conjunto de personas que se dedicaban al andinismo y a las excursiones.
- El potencial mercado que se puede apreciar es el que comprenden las compañías públicas y privadas que empezaron a llevar gente al oriente Ecuatoriano para la explotación del petróleo y la construcción del oleoducto. Como no existían carreteras ni centros poblados, había que instalar campamentos y para esto era necesario carpas, sacos de dormir, mochilas y otros equipos. Además la importación de estos artículos se demoraba entre dos o tres meses.

**5. Describa los cinco elementos básicos del negocio que había iniciado Raúl Benítez.**

### **Conocimiento Técnico:**

- Raúl Benítez conocía las características del equipo que necesitaban los andinistas.
- La tía de Raúl Benítez tenía experiencia en la costura de chompas de cuero, material con características parecidas al de las mochilas y equipos para acampar.

### **Oportunidad:**

- En Quito no había tiendas o almacenes que comercializaran equipo de andinismo y la importación del mismo demoraba de dos a tres meses.
- Además se incrementó la demanda de artículos para excursiones y campamentos. El aumento de la demanda se daba por el ingreso de personas al oriente para la explotación del petróleo y la construcción del oleoducto.

### **Contactos personales**

- La vinculación de Raúl Benítez con gente que practicaba el andinismo.
- Conocimiento de los almacenes que distribuían materiales para la fabricación del equipo.
- Familiares con conocimientos y práctica en la costura.
- Familiares cercanos dispuestos a ayudarlo económicamente.

### **Recursos**

- Capital inicial que le había facilitado su madre, 600 sucres para cuota inicial de maquinaria y 400 sucres como capital de trabajo.
- La casa donde vivía se transformó en taller de fabricación.
- Recurso humano: Raúl Benítez y su tía.
- Energía eléctrica y agua potable.

### **Clientes con pedido**

- Deportistas que practicaban el andinismo.
- Dueño de almacenes *Caribú*.

## **6. ¿Qué tipo de empresa había formado Raúl Benítez? Si la constituiría legalmente ¿cual recomendaría usted? Justifique su respuesta**

La empresa que había formado era familiar ya que:

- Al iniciar la empresa, la madre de Raúl había dado el capital inicial y su primera colaboradora era su tía.

- Raúl Benítez era la única cabeza y su tía era la parte operativa.
- Uso compartido del espacio físico: la familia comparte el espacio físico con la empresa.

Se incluyó al sector artesanal para poder entregar productos y servicios a sus clientes.

Se recomienda constituir a la empresa como Compañía Limitada, sabiendo que está conformada familiarmente, por tal razón, se debe tener un límite de socios accionistas.