

## GRAFICAS PAOLA<sup>1</sup>

En Diciembre de 2004, Paola Ortiz, Representante Legal de Gráficas Paola, una imprenta de Quito, enfrentaba desafíos importantes ante la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre el Ecuador y los Estados Unidos. Paola se preguntaba qué estrategias debería adoptar en su negocio ante este reto.

### Los inicios

Paola había sido una alumna brillante e inquieta durante su época de estudiante en un colegio católico de la localidad. A los 19 años decidió casarse. Su esposo Jorge estudiaba por las mañanas y trabajaba por las tardes. Paola tenía todo el tiempo para dedicarse a cualquier ocupación, sin embargo su deseo era trabajar para ella misma, pues su carácter necesitaba de los retos que todo emprendimiento trae consigo.

Fue así que decidió trabajar en Editorial Voluntad, una empresa de 28 años fundada por su padre el señor Humberto Ortiz. Don Humberto pensaba que Paola debía empezar desde abajo para que aprendiera a ser disciplinada. Empezó encuadernando textos, y luego aprendió a guillotinarlos y doblarlos.

Al año, Paola ya había transitado por todas las áreas operativas de la empresa. Aprendió a diseñar en Composer<sup>2</sup>, revisó textos, ayudó a la gente en sus labores cotidianas y también aprendió algo del manejo de las cifras de la editorial. En su trabajo tuvo la oportunidad de conocer gente importante como a los escritores de los libros que se imprimían en la editorial y a los mejores abogados de esa época en el país.

En 1985 Don Humberto y su esposa decidieron tomar unas vacaciones en Europa y dejaron a la joven por tres meses a cargo del negocio. Luego de repetidos viajes y sin encontrar ninguna novedad a su regreso, Paola quedó con la editorial a su cargo y contaba con la ayuda de Nelson, su hermano mayor, quien daba el mantenimiento a la maquinaria y la reparaba cuando se dañaba. Paola dedicaba a la empresa los siete días de la semana desde muy temprano en la mañana hasta casi el anochecer.

### La empresa

---

<sup>1</sup> Este caso ha sido preparado por Ing. Ana María Aldás Benavides, Mba. y Lic. Giovanna Lara, Mgcp, docentes de la Escuela Politécnica del Ejército, miembro del Sistema Ecuatoriano de Apoyo a la Formación de Emprendedores SEAFE, para servir como base de discusión en clase, más que como ilustración del manejo correcto o incorrecto de algún asunto administrativo. Derechos Reservados (c), 2005, SEAFE.

<sup>2</sup> Máquina IBM que utilizaba esferas intercambiables, cada una de las cuales tenía un tipo de letras en un cuerpo determinado. Se escribían los textos igual que en cualquier máquina eléctrica pero se grababan en un cassette con cinta magnética.

En mayo de 1987, Paola descubre que estaba embarazada y con su esposo deciden establecer una papelería para volverse económicamente independientes. Comunican a Don Humberto su decisión, y él no solo apoyó la iniciativa de los jóvenes empresarios, sino que también aportó con un inmueble de su propiedad, localizado en las avenidas 10 de Agosto y Colón donde nace la empresa *Gráficas Paola* el 4 de octubre de 1987.

Un empresario cuencano amigo de Don Humberto, vendió a la papelería de Paola unos cuadernos por 9'000.000 de sucres, unos 46.000 dólares<sup>3</sup> a pagarse en 60 días. La joven y su marido trabajaron de lunes a domingo para vender todos los cuadernos, y pagaron su deuda sin ningún problema. A partir de esta venta obtuvieron alrededor de 3'000.000 de sucres que utilizaron en la compra de nuevo material para la papelería.

Paola quería reinvertir el dinero en el negocio para que siguiera creciendo, y pensaba que podría adquirir activos siempre que estos no le generaran deudas. Prefería ahorrar antes que endeudarse.

Luego de tres años, Paola y Jorge habían acumulado unos 32.000 dólares que resolvieron invertir en un nuevo negocio. Paola había pensado en una imprenta, pues conocía su funcionamiento gracias al tiempo que trabajó en la editorial de su padre; sin embargo no quería dedicarse a los libros, sino a una actividad que le permitiera desarrollar sus habilidades creativas.

En un remate en Riobamba<sup>4</sup>, adquirieron la primera máquina Offset<sup>5</sup> y sus primeras máquinas Tipográficas<sup>6</sup>. En 1990 *Gráficas Paola* trabajaba en dos líneas de negocio; la papelería en la parte delantera de la casa, y la imprenta en un galpón construido para el efecto. Elaboraban tarjetas de presentación, invitaciones especiales con repujados y alto relieve: “*procuraba hacer cosas diferentes*”<sup>7</sup>. La nueva etapa de la empresa determinó la contratación de tres personas.

Para inicios de 1995, *Gráficas Paola* había incursionado en una nueva línea de negocios que “*sellaba todo el paquete*”<sup>8</sup>: entregaba a instituciones bancarias y multinacionales de la ciudad suministros de oficina, suministros de papelería, y productos de la imprenta.

<sup>3</sup> Tipo de cambio 1987.- 194 sucres por dólar. Fuente Banco Central del Ecuador

<sup>4</sup> A unos 190 kilómetros de Quito

<sup>5</sup> Sistema de impresión indirecta que usa placas de superficie plana. El área de la imagen a imprimir está al mismo nivel que el resto. El método usa tinta con base de aceite y agua. La imagen en la placa recibe la tinta y el resto la repele y absorbe el agua.

<sup>6</sup> Sistema de impresión que utiliza moldes de fundición capaces de reproducir tipos metálicos suficientemente regulares como para permitir la composición de textos. La impresión tipográfica con tipos móviles metálicos dio origen al libro moderno.

<sup>7</sup> Palabras de Paola Ortiz

<sup>8</sup> *Ibíd.*

Con el transcurso de los años, la línea de papelería y suministros de oficina se fue debilitando por el nivel de competencia que existía en el medio. Para 1997, cerraron estas líneas de negocio, porque eran las empresas más grandes las que determinaban los precios en el mercado. Sin embargo, paralelamente, decidieron fortalecer el negocio de la imprenta.

Para 1998, Paola concluyó que el momento de modernizarse había llegado. El negocio se transformó: las maquinas de impresión Tipográfica fueron reemplazadas por máquinas de impresión Litográfica<sup>9</sup> que le permitieron competir con los demás negocios de la localidad.

### Los valores

En los inicios de la imprenta, Paola recibió un pedido de una importante petrolera transnacional. La empresa requería el trabajo dentro de un plazo determinado, pero ciertas inconformidades en relación con el producto final, ocasionaron el rechazo del pedido. Para Paola eso no solo representó pérdidas económicas, sino también lesionó una prometedora relación comercial.

Paola sabía que la relación con un cliente se basaba en la confianza y amistad, y convenció a los representantes de la transnacional de darle una nueva oportunidad. Esta vez Paola entregó el trabajo en el tiempo y bajo las especificaciones que sus clientes requerían.

Esta experiencia le enseñó a Paola una serie de valores que aplicaría durante su trayectoria empresarial. Afirmaba que la seriedad en el trabajo, la puntualidad en la entrega, y la fabricación rápida y de alta calidad, le permitirían lograr relaciones comerciales que perduraran en el tiempo.

En 1999, Paola se relacionó con Swisscontact, una Fundación de Cooperación Suiza, que la inscribió en un Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad. Este programa tenía la particularidad de ayudar a empresas que estuvieran manejadas por mujeres. Al cabo de unas semanas Swisscontact notificó a Paola que había sido seleccionada para participar en dicho programa.

En marzo de 2003, el representante de Swisscontact en Ecuador propuso a Paola obtener una certificación con normas ISO. Paola, que se encontraba preocupada continuamente por el crecimiento del negocio, decidió aceptar el reto, aun cuando el programa no le había dado los resultados que ella esperaba.

---

<sup>9</sup> Sistema de impresión directa que se efectúa mediante la estampación planográfica del texto o imagen.

El proceso no fue fácil, pero los resultados fueron muy alentadores: habían mejorado desde los procesos, hasta la atención al cliente. Ahora que la empresa manejaba indicadores de calidad, Paola sentía que si algún día ella faltaba, el negocio podía seguir.

Para el 2004, Paola manejaba 25 empleados y tres líneas de productos:

- Imagen Corporativa que comprendía sobres, carpetas, papel membretado y tarjetas
- Material Promocional que incluía dípticos, trípticos, plegables, folletos y catálogos de pocas páginas.
- Etiquetas para Ropa que habían salido a Japón, México, España, Estados Unidos.

La empresa tendía a especializarse y buscaba la mejor alternativa para financiar la instalación de estaciones de trabajo adicionales para diseño y películas, así como la adquisición de una prensa de cuatro colores que tenía un costo aproximado de 400.000 dólares.

Complementariamente, planificaba el lanzamiento de una línea de negocios complementaria a la de imprenta en el área de impresiones digitales, y planificaba un viaje para invertir en tecnología que le generara una ventaja diferenciadora en algún producto. Paola sostenía que la disciplina y la mística de trabajo eran los puntales del éxito.

### **La decisión**

Paola pensaba que la firma del Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y los Estados Unidos, ofrecía buenas oportunidades que podrían ser aprovechadas por la industria gráfica y concretamente por su negocio.

## Anexo 1

### Industria gráfica apuesta a los servicios en el TLC

*Presidente de la Asociación de Industriales Gráficos AIG pide más flexibilidad laboral y dice que el retraso de Ecuador no necesariamente es una desventaja en la mesa.*

Los empresarios de la industria gráfica piensan que Ecuador debe pedir la desgravación inmediata de materias primas para el sector, en el marco de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) con EEUU, que comienzan oficialmente el 18 de mayo de 2004.

Para el presidente de la Asociación de Industriales Gráficos AIG, Enrique Cortés, la mejor estrategia para sacarle jugo al TLC es la capacitación.

La AIG firmó un convenio con Fedexport y con la Corporación Andina de Fomento CAF para capacitar a dueños y dependientes de varias empresas gráficas para que estas puedan obtener la certificación de calidad ISO, que es la que Estados Unidos exigirá.

Tener una certificación ISO es fundamental para armar una estrategia de búsqueda de valor agregado, dice Cortés, quien ve en el TLC una oportunidad para "conseguir alianzas comerciales con empresas estadounidenses, para que la impresión de libros, por ejemplo, se haga en el país".

Esa es la salida, ya que Ecuador no produce ninguna de las materias primas y maquinarias utilizadas por la industria gráfica.

"El país está en desventaja frente a Perú y Colombia porque ellos tienen variedad de materia prima", agrega Cortés, de ahí el interés de la AIG para que se desgraven inmediatamente las importaciones de esos materiales.

La idea es que si el país no puede competir con bienes como el papel, la tinta y las máquinas, debe hacerlo con servicios.

El problema, dice Cortés, es que en el tema de servicios no hay una metodología de negociación determinada.

De otro lado, el presidente de la AIG considera que los empresarios de los distintos sectores deben tener reuniones más continuas, "porque el país está retrasado, en comparación a Colombia y Perú que serán nuestros compañeros en la mesa de negociaciones".



Sin embargo, el retraso puede ser una ventaja porque el país podría analizar los errores cometidos por sus vecinos y corregir el rumbo a tiempo.

A una semana del inicio de las negociaciones todavía hay temas sobre los que existen dudas, como "las reglas de juego en el campo jurídico, que deben ser claras para que el inversionista no se sienta ahorcado", dice Cortés.

Como los empresarios de otros sectores, el presidente de la AIG pide más flexibilidad laboral, la reducción de las tarifas de electricidad, más líneas de crédito, agilidad en los procesos aduaneros y, sobre todo, capacitación para formar negociadores internacionales de primer nivel para ganar competitividad.

<http://www.iberoamericaempresarial.com/edicion/noticia/0,2458,483181,00.html>

Av. Amazonas y República, (esq)  
Edf. Las Cámaras, 7º piso  
Telf : (593.2) 245.5199  
Telefax: (593.2) 243.2475



## **Anexo 2**

### **Las PYMES y el TLC**

### **Oportunidades y Amenazas para las PYMES en el TLC**

Con el TLC el libre acceso al gran mercado estadounidense se presenta como una gran oportunidad comercial para la pequeña industria ecuatoriana. Pero para poder ganar mercados, las PYMES deberán definir muy bien cuál es la estrategia que van a seguir.

Cabe recordar que los consumidores de EE.UU. son muy exigentes en materia de calidad, por ello, nuestros pequeños y medianos empresarios deberán desarrollar la excelencia en la calidad de sus productos y precios competitivos.

Tal es la importancia de este sector para Ecuador y los países de la subregión que en el marco del proceso de negociación del TLC se creó el Foro Andino de las PYMES, con el fin de que los pequeños y medianos industriales cuenten con un espacio de discusión del proceso, que permitirá involucrar a este sector y le posibilitará conocer cuáles son las opciones y beneficios que ofrece la suscripción de este acuerdo.

Además, la creación de este Foro Andino de las PYMES durante la Tercera Ronda de Negociaciones del TLC, celebrada en Lima, también permitirá realizar una serie de acciones paralelas que tienen como propósito la captación de recursos financieros para impulsar las potencialidades de este importante sector de la economía.

Uno de los programas que, conjuntamente con el Banco Mundial ejecutará el MICIP, es el denominado MICRONET que tiene como objetivo fundamental, dotar de herramientas tecnológicas a los sectores de las pequeñas y microempresas para su desarrollo productivo. Adicionalmente, se fortalecerán las líneas de crédito para el sector.

La nueva dinámica económica derivada de la globalización y los procesos de integración económica, nos obliga a desplegar un trabajo conjunto, integral, de tal forma que la iniciativa, esfuerzo y visión del sector privado, estén plasmadas en las políticas y accionar gubernamental.

A partir de esta ronda, los empresarios de las PYMES andinas han jugado un rol preponderante dentro de las negociaciones.

#### **PROPUESTA DE LAS PYMES ANDINAS**

En el marco de la tercera ronda de negociaciones del Tratado de Libre Comercio realizada en Lima, los equipos de negociadores de Ecuador, Colombia y Perú centraron sus discusiones en

cuatro grandes puntos: textiles, propiedad Intelectual, franjas de precios y procedimientos aduaneros.

Según la opinión de los equipos técnicos negociadores “las ganadoras de la ronda fueron las pequeñas y medianas empresas PYMES”, ya que conformaron el Foro Andino para las PYMES, que busca integrar a este sector a las negociaciones y monitorear todos los temas que puedan tener impacto en las pequeñas y medianas industrias.

La jefa negociadora de EEUU, Regina Vargo, destacó los avances que se han hecho en materia de ayuda a las pequeñas y medianas empresas. Destacó también “la necesidad de dar preferencia arancelaria a las PYMES, tanto en la exportación de sus productos como para la importación de las materias primas y los bienes de capital que necesitan para operar”.

Para la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria del Ecuador (FENAPI) el objetivo general de la Comisión de PYMES creada en Lima, es el seguimiento de las discusiones y avances en las diferentes mesas de negociación, en los aspectos de comercio que inciden en la productividad y competitividad de las PYMES andinas, así como, el fortalecimiento de las partes, sobre la ejecución de decisiones en el marco del Tratado orientadas a fortalecer el desempeño de este sector en los países firmantes.

Los representantes de la FENAPI, quienes han asistido a todas las reuniones y han formado parte del “cuarto de al lado” informan que en la Comisión de las PYMES se ha puesto los siguientes objetivos:

Promover una negociación justa y equilibrada de los temas sensibles a las PYMES, buscando la eliminación de barreras al comercio, arancelarias y no arancelarias, así como la definición de instrumentos que garantice la participación real del sector en el mercado ampliado.

Considerar en cada una de las mesas de negociación, el impacto que puede generar en las PYMES, los compromisos que los países adquieren a favor de la liberalización del comercio o mantenimiento del statu quo en las relaciones comerciales.

Garantizar a las PYMES, períodos de transición efectivos en términos de tiempo para su adaptación a los requerimientos del Acuerdo, acciones de cooperación con recursos técnicos y económicos y apoyo a programas de reconversión industrial para favorecer su capacidad exportadora.

Favorecer el desarrollo plurilateral de los procesos asociativos PYMES, con miras a la participación de las empresas en el mercado ampliado, así como en los programas de subcontratación industrial.

Asegurar una Comisión Bilateral MYMIPE para trabajar, con posterioridad a la suscripción del tratado, en la construcción de un entorno favorable al desarrollo y al espíritu empresarial plurinacional, en la materialización de inversiones conjuntas entre PYMES americanas y andinas, así como en el desarrollo de franquicias y otras modalidades de la iniciativa empresarial.

La Comisión, tendrá durante cada una de las rondas de negociación un encuentro de tres horas con los responsables de las mesas temáticas, quienes informaran los avances sobre las actuaciones y la definición de posiciones de interés de las PYMES.

Los representantes de las micro, pequeñas y medianas empresas de los países andinos se reunieron por primera vez, en el marco de las negociaciones con miras a suscribir un TLC con los Estados Unidos, con los jefes negociadores de sus países en el Primer Foro de diálogo de las PYMES en la cuarta ronda del TLC, en Fajardo, Puerto Rico, el 16 de septiembre de 2004.

En el marco de este primer foro los representantes de las PYMES hicieron una serie de planteamientos que se refieren a cinco temas específicos: compras estatales, cooperación, asociatividad, servicios y acceso a bienes usados y remanufacturados.

Al respecto, el jefe negociador ecuatoriano, Cristian Espinosa, anunció que en la cita de Guayaquil habrán dos eventos paralelos a la negociación en los que se tratarán tres temas específicos: asociatividad, acceso a tecnología y dificultades en inteligencia de acceso a mercados.

El primero será auspiciado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) para explorar la asociatividad interna de las PYMES en cada país, así como con las de la CAN y proveedores de los Estados Unidos. El segundo, señaló Espinosa, será desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que tendrá como propósito mejorara las exportaciones de las PYMES.

### **En Guayaquil, las PYMES tuvieron una participación importante**

Paralelamente a quinta Ronda de Negociaciones del Tratado de Libre Comercio, realizada en Guayaquil-Ecuador del 25 al 29 de octubre de 2004, se desarrolló el Foro de las PYMES con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento. La cita reunió a los representantes de la PYMES de los cuatro países.

El 26 de octubre se efectuó un taller subregional para el intercambio de experiencias e identificación de necesidades sobre requisitos técnicos de acceso al mercado estadounidense. El objetivo es analizar las dificultades no arancelarias para las exportaciones de las PYMES,

así como diseñar un proyecto regional para solventar estos problemas. El proyecto cuenta con el apoyo del BID a través de las líneas de crédito del FONIN.

El 27 de octubre se realizó el taller de la PYMES con la Corporación Andina de Fomento, CAF, con el propósito de establecer alianzas estratégicas entre los empresarios de ese sector productivo de los cuatro países, para aprovechar las ventajas y beneficios que se deriven de la suscripción del TLC.

El jueves 28 se realizó la reunión de las PYMES con los negociadores de los 4 países.

### **Avances de las PYMES en el TLC**

Después de un ejercicio de identificación de requisitos técnicos y barreras no arancelarias en el mercado de EE.UU, en el que participaron 20 pequeños productores andinos en representación de su sector, se acordó que el Fondo de Inversión Multilateral (FOMIN) aportara recursos hasta por un monto de US\$ 2 millones, con el fin de facilitar el acceso real al mercado de EE.UU. de mercancías y servicios producidos por pequeños empresarios andinos

Los empresarios que apliquen al fondo aportarían una contrapartida de 40% del total de cada proyecto. Esta cooperación se canalizara a través de la Mesa de Fortalecimiento de Capacidades Comerciales.

### **Apoyo de la Corporación Andina de Fomento CAF**

Asimismo, durante la V Ronda de Negociaciones para el TLC, expertos de la CAF llevaron a cabo un taller de capacitación con el fin de transferir conocimientos a cuatro técnicos de cada país andino en técnicas de facilitación que conduzcan a esquemas de asociatividad en cuatro sectores: alimentos-agroindustria, metal-mecánica, textil-confecciones y madera-muebles.

Luego, los técnicos capacitados efectuaron un encuentro de trabajo con 120 empresarios con el objetivo de identificar y priorizar retos y oportunidades en los sectores mencionados. Como resultado de dicho encuentro, se esbozaron 12 perfiles regionales de asociatividad, cuyas versiones revisadas serán presentadas a la Mesa de Fortalecimiento de Capacidades Comerciales durante la próxima ronda de negociación.

Talleres similares serán replicados al interior de cada país andino, esta vez con la perspectiva de asociatividad nacional y, probablemente, incorporando a sectores adicionales a los mencionados.

*Fuente: CAPEIPI  
Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha*

Av. Amazonas y República, (esq)  
Edf. Las Cámaras, 7º piso  
Telf : (593.2) 245.5199  
Telefax: (593.2) 243.2475

## Caso “Gráficas Paola”

*Autores: Ing. Ana María Aldás Benavides y Lic. Giovanna Lara B.*

### PÁRRAFO DE APERTURA:

En Diciembre de 2004, Paola Ortiz, Representante Legal de *Gráficas Paola*, una imprenta de Quito, enfrentaba desafíos importantes ante la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre el Ecuador y los Estados Unidos. Paola se preguntaba qué estrategias debería adoptar en su negocio ante este reto.

### PROBLEMA BÁSICO:

Paola Ortiz tiene que definir las estrategias que debe adoptar frente al TLC y lo que ello implica. *Gráficas Paola* necesita incrementar el valor agregado de sus productos, además requiere conocimiento y tecnología para que sus negocios sean más competitivos.

Con el TLC los pequeños industriales corren el riesgo de que de los grandes productores de Estados Unidos, con importantes economías de escala, se apoderen del mercado interno de nuestro país. Pero por otro lado, el libre acceso al rico mercado estadounidense es una gran oportunidad comercial.

### OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:

Este caso puede ser utilizado para:

1. Analizar e identificar las conductas emprendedoras de un personaje real.
2. Ejercitar sus habilidades en la toma de decisiones, bajo un proceso racional.
3. Distinguir los mitos empresariales que el personaje ha vencido.

### TAREA SUGERIDA PARA LOS ESTUDIANTES:

1. Realice un análisis de las conductas emprendedoras de Paola Ortiz. Desde su punto de vista, ¿podría definirse a Paola como una persona emprendedora?
2. En su opinión, ¿ha podido Paola Ortiz vencer los mitos a los que se enfrenta el emprendedor?
3. Si usted fuera Paola Ortiz, ¿qué acciones tomaría para estar mejor preparado/a frente al TLC?
4. Realice el proceso racional de toma de decisiones, hasta formular un plan de acción. (Realice un diagnóstico de la situación, defina el problema, escriba los criterios de selección, defina las alternativas, evalúelas y tome una decisión y planes de acción).

## LECTURAS DE REFERENCIA

1. Sistema Ecuatoriano de Formación de Emprendedores, Disciplinas para la Formación de Emprendedores, Módulo 1: Actitud emprendedora.
2. Capítulo 3, Página 66 “Mitos sobre el Empresario”, del libro “Innovación Empresarial” de Rodrigo Varela., segunda edición, Editorial Prentice Hall, Colombia, 2001

## RESPUESTAS A LA TAREA SUGERIDA PARA LOS ESTUDIANTES

### 1. Realice un análisis de las conductas emprendedoras de Paola Ortiz. Desde su punto de vista, ¿podría definir a Paola como una persona emprendedora?

Sí se puede definir a Paola Ortiz como una persona emprendedora; con ciertos rasgos más definidos que otros.

**Búsqueda de Oportunidades.-** Paola adquirió la maquinaria proveniente de un remate a un menor costo. Además planeó un viaje para adquirir tecnología que le permitiera generar una ventaja diferenciadora en algún producto, y también quiso incursionar en un nuevo negocio de Impresiones Digitales.

**Persistencia.-** Paola comenzó a trabajar en la Editorial de su padre, luego puso su propia papelería, complementó el negocio con una imprenta y la comercialización de suministros de oficina. Aunque dejó las líneas de papelería y suministros, siguió en el negocio buscando constantemente nuevas alternativas de acción. Trabajaba de lunes a domingo. Cuando la petrolera rechazó su trabajo, lo volvió a hacer y presentó un producto final sin errores.

**Autoconfianza.-** Paola nunca pensó en ser dependiente, siempre confió en sus capacidades, aprendió mucho del negocio de su padre e inició su propia empresa.

**Búsqueda de información y Fijación de metas.-** Su continua búsqueda de información le llevó a crecer y añadir nuevas líneas a su negocio.

**Planificación sistemática y seguimiento.-** Planeó poner un nuevo negocio, la diversificación del mismo, y la adquisición de maquinaria con base en este crecimiento.

**Correr riesgos calculados.-** Compró maquinaria a un menor precio y se endeudó sobre ventas seguras.

**Eficiencia y Calidad.-** Buscaba el mejoramiento continuo de la calidad de sus productos y del servicio, logró una certificación ISO y vivía, sobre todo, la cultura de calidad.

**Cumplimiento.-** Entregar los trabajos a tiempo bajo los requerimientos del cliente y cumplir con ellos lo más rápido posible, eran valores de la organización.

**Persuasión y Redes de Apoyo.-** Paola convenció a la petrolera que le diera una nueva oportunidad para hacer el trabajo; y en lo que a buscar apoyo se refiere, lo hizo en sus inicios con su padre y posteriormente con la Swisscontact.

## 2. En su opinión, ¿ha podido Paola Ortiz vencer los mitos a los que se enfrenta el emprendedor?

Paola en su corta trayectoria ha vencido mitos importantes como:

**“El emprendedor se hace rico con su primer negocio”:** podemos ver que su negocio ha tenido que cambiar en varias ocasiones y que además tiene que seguir evolucionando.

**“El empresario nace, no se hace”:** Paola se forjó como empresaria al adquirir experiencia, conocimientos y habilidades durante todos los días de su vida empresarial.

**“El emprendedor no tiene los pies puestos sobre la tierra”:** un buen emprendedor es el que sabe que toda nueva actividad implica ciertos riesgos, busca información y forma redes de apoyo.

**“El dinero es lo más importante para emprender”:** si bien el dinero es un elemento fundamental en el desarrollo de una empresa, es también importante la actitud hacia el trabajo, los valores organizacionales que se cultiven y, en general, la forma en la que se administra esos recursos.

**“Los emprendedores no analizan, van haciendo las cosas”:** Paola no incursionó en una nueva iniciativa sin primero hacer un diagnóstico de la situación.

## 3. Si usted fuera Paola Ortiz, ¿qué acciones debería tomar para estar mejor preparado/a frente al TLC? Realice el proceso racional de toma de decisiones, hasta formular un plan de acción. (Realice un diagnóstico de la situación, defina el problema, escriba los criterios de selección, defina las alternativas, evalúelas y tome una decisión y planes de acción).

### a. Definición y diagnóstico del problema.

Para la Pequeña Industria, El TLC es una gran oportunidad y un gran desafío. Es una oportunidad porque el proceso de industrialización que surja, traerá como

consecuencia una mejora en la oferta de empleo, en la calidad de vida y en el valor agregado de los productos. Por otro lado, la comercialización con los Estados Unidos permitirá al país vender muchos productos que pueden alcanzar altos niveles de competitividad en el mercado americano.

Si consideramos que el ingreso de una familia norteamericana es de US\$100.000 anuales, podemos decir que su capacidad de compra es la suficiente para satisfacer la oferta que nuestros países realicen en el TLC. Otra ventaja del TLC es que podemos lograr mejores niveles de tecnología y aumentar la inversión industrial, lo cual permitirá el desarrollo de las Pequeñas Industrias. Existen otras oportunidades relacionadas con los servicios financieros y la cooperación técnica, pero el grado en que nos beneficien dependerá de la habilidad de los negociadores para neutralizar o disminuir sus efectos en nuestros países.

Sin duda, el TLC es también un gran desafío ya que, en muy corto plazo, exige al país alcanzar niveles de competitividad internacional y mejores niveles de productividad en las industrias. Hay desafíos que deben afrontar los empresarios, tales como mejorar la calidad, diversificar la producción, aumentar la productividad, capacitar a los trabajadores, utilizar tecnologías modernas de comunicación e interconectividad (TICS), y lograr una mayor inversión que permita la mejora y actualización de las tecnologías utilizadas.

Hay otros desafíos que le corresponden asumir al Estado, tales como la actualización de leyes laborales, la disminución de los costos de los servicios públicos, y el peso del Estado en los costos de producción. Es importante manejar una política fiscal más austera que permita mejorar la calidad y eficiencia del gasto público, y establecer claramente la política de inversión para capitales nacionales y extranjeros.

**b. Criterios de decisión.**

La decisión debería permitir el crecimiento del negocio, no debería ser excesivamente costosa, y debería generar una ventaja diferenciadora.

**c. Definición de alternativas de solución.**

**Conformar un *cluster*.**- **Asociatividad empresarial entre pequeñas industrias gráficas.** La asociatividad empresarial como estrategia competitiva favorece a las pequeñas y medianas empresas que por sí solas difícilmente podrían salir adelante en el marco del TLC. En muchos de los casos, para estas empresas sería imposible satisfacer las demandas de los potenciales compradores estadounidenses, y les resultaría complicado enfrentar a competidores con economías de escala a nivel mundial.

Como un *cluster* deberían promover la estandarización en el uso de materias primas, en los procesos y en el diseño de productos, para facilitar la comercialización de un mismo producto en grandes cantidades gracias a la unión de varias empresas.

**Reducción de costos:** la mayor exigencia del TLC para las pequeñas industrias es la reducción de costos. Esto en el sector gráfico resultaría bastante complicado ya que las materias primas no se producen en el Ecuador; entonces la reducción de costos debe lograrse con un adecuado intercambio con los demás integrantes de la gestión empresarial, con el manejo efectivo de un recurso humano más productivo, con la optimización de los recursos financieros y materiales; en definitiva generar la mayor ganancia posible, con la menor inversión.

Puesto que la reducción de costos no produce resultados visibles a corto plazo, es necesario que el negocio **genere en los productos un distintivo** que los haga únicos y especiales para **lograr una calidad superior sostenida y consistente**, con el fin de que no tengan que resignarse a competir por precio.

**Recurrir a capital propio**, (no al endeudamiento), para fortalecer las finanzas de la compañía o captar recursos financieros desde el *cluster* para adquirir TIC (Tecnología de Información y Comunicación), y dotar a la empresa de herramientas tecnológicas que permitan su desarrollo productivo.

**Gerenciar adecuadamente el cliente y el canal comercial.** Esto es posible una vez que se ha desarrollado un buen producto de precio competitivo; cada mercado y cada producto tiene un canal comercial distinto. El canal se estructura y opera en forma diversa, con características que se deben identificar a través de viajes, asesores en el destino, etc. Asimismo, se requiere de una gestión continua para conservar los clientes y evitar que cambien de proveedores porque la competencia ofrece precios más bajos.

**d. Evaluación de alternativas.**

	La decisión debería permitir el crecimiento del negocio.	Esta no debería ser excesivamente costosa.	Debería generar una ventaja diferenciada.
<b>Asociatividad empresarial entre pequeñas industrias gráficas.</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
Estandarización industrial	SI	NO	SI
<b>Reducción de costos:</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
Generar en los productos un distintivo, una naturaleza especial y única de calidad superior sostenida y consistente.	SI	NO	SI
Adquisición de TIC Tecnología de Información y Comunicación y dotar de herramientas tecnológicas para su desarrollo productivo.	SI	NO	SI
Gerenciar adecuadamente el cliente y el canal comercial.	SI	NO	SI

e. **Plan de acción.**

Gráficas Paola debe promover la formación de un cluster que asocie a las pequeñas industrias del sector gráfico, y les permita tener una mejor oferta exportable. Al mismo tiempo, debe emprender en un programa de reducción de costos que le conduzca a obtener una mayor productividad y un mayor retorno de la inversión.