

## PARFI-INGENIEROS INSPECTORES ASOCIADOS, C. LTDA.<sup>1</sup>

PARFI es una compañía guayaquileña dedicada a la inspección, mantenimiento y certificación de balsas salvavidas, con el respaldo de las compañías VIKING de Dinamarca y DUARRY de España.

Modesto Paredes, su gerente general, recibió a finales del 2004 un documento enviado por VIKING, en el que se detallaban las nuevas exigencias para las pruebas de inspección de balsas salvavidas, que deberían ser cumplidas antes de Enero 1 del 2006.

Él calculaba que para cumplir con estas nuevas regulaciones, necesitaría invertir en infraestructura unos USD \$ 75.000.

### ANTECEDENTES

#### *La Inquietud*

La idea de la creación de PARFI se le ocurrió al Ingeniero Mecánico Modesto Paredes. En 1978, él se desempeñaba como Superintendente Técnico de la compañía naviera TRANSSNAVE<sup>2</sup>, y se encargaba del mantenimiento y supervisión del cumplimiento de las normas de seguridad de los barcos de dicha empresa. Modesto observó que los buques realizaban la inspección de sus balsas salvavidas, botes y equipos contra incendios en otros países, a costos muy elevados y con trámites engorrosos, ya que en el Ecuador no se contaba con una compañía que realizara estas inspecciones.

Fue entonces que se le ocurrió la creación de una compañía de este tipo de servicios marítimos.

A finales de 1979, luego de un trabajo de mantenimiento de buques realizado en el Japón, Modesto tomó la decisión de pasar por Alemania y Londres para capacitarse como inspector independiente de balsas salvavidas. Además, se contactó con la compañía VIKING, una de las principales casas fabricantes de balsas salvavidas en Dinamarca, y estableció un acercamiento con dicha empresa para realizar un nuevo curso de capacitación apenas se le presentara la

---

<sup>1</sup> Este caso ha sido preparado por Cecilia Paredes y Jessica Veloz, Profesores de la ESPOL, 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, *ESPOL*

<sup>2</sup> Transportes Navieros Ecuatorianos, Compañía que se dedicaba al transporte por barco de carga entre Ecuador y el mundo.

oportunidad. Fue así que en pocos meses viajó a Dinamarca a obtener la certificación como inspector de la casa VIKING.

A finales del mismo año envió esta acreditación a la compañía española DUARRY, y obtuvo también la exclusividad de ésta.

### *Nacimiento de una compañía limitada*

PARFI, Inspectores Ingenieros Asociados, se fundó en Guayaquil en 1980, como una empresa de responsabilidad limitada, con capital propio repartido en un porcentaje del 95% para Modesto Paredes y un 5% para un amigo suyo que figuraba en la compañía como socio minoritario debido a las exigencias legales para la conformación de las compañías de responsabilidad limitada, cumpliendo así con este requisito, aunque sin participación monetaria efectiva en la misma. La compañía se dedicaba exclusivamente a la inspección y certificación de balsas salvavidas de los barcos navieros que llegaban a los puertos del Ecuador.

Desde sus inicios, PARFI operó en el domicilio del Ing. Paredes, pues no tenía instalaciones propias. En 1981, Modesto dejó de prestar servicios a TRANSNAVE y pasó a operar su propia empresa que hasta entonces había sido manejada por él mismo, en calidad de dueño, gerente, administrador e inspector. La compañía contaba con tres empleados, 2 obreros y 1 secretaria; utilizaba, además, los servicios de una oficina contable-financiera con el fin de presentar balances y pago de impuestos al fisco.

En 1990, la compañía se trasladó a la planta baja de una casa propiedad de la Familia Paredes.

Debido a que los buques necesitaban inspecciones anuales de sus equipos de seguridad, esto representaba ingresos esporádicos para PARFI. Entonces, en 1995, Modesto Paredes decidió expandir sus servicios a la inspección, mantenimiento, venta de repuestos de equipos contra incendio, venta de insumos para las balsas salvavidas y equipos de seguridad para los barcos. Esto lo realizó con el fin de mejorar los ingresos mensuales de su compañía. Además, cambió al socio minoritario por su hija mayor, Alexandra Paredes, quien se graduó en ese año de Ingeniera Mecánica.

Durante muchos años, la mayoría de los negocios de PARFI se realizaron vía telefónica, fax o telex, y utilizando casi siempre un intermediario entre las casas dueñas de los barcos y PARFI. El servicio se prestaba en cualquiera de los puertos del país: Esmeraldas, Guayaquil, Puerto Bolívar o Manta, los 365 días del año, las 24 horas del día. Los certificados eran llenados a mano o a máquina, y los reportes enviados a las casas dueñas de los barcos por correo postal.

El servicio de PARFI comprendía diferentes etapas que pueden apreciarse en el Anexo 1.

Las casas fabricantes de balsas salvavidas exigían que para ser Inspector de las mismas, su representante asistiera a cursos de capacitación cada dos años. Ciertas constructoras, en cambio, obligaban a mantener un stock mínimo de repuestos en bodega para los diversos tipos de balsas. En un principio PARFI atendía a los buques con balsas salvavidas de todo tipo de marcas pues contaba con las acreditaciones de TOYO, RFD, DSB, EUROVINIL, AUTOFLUG, VIKING y DUARRY, pero con el pasar del tiempo, cada casa fue imponiendo sus propias exigencias.

Esto complicó la marcha del negocio y llevó a Modesto a quedarse con las certificaciones exclusivas de VIKING y DUARRY, tanto en embarcaciones nacionales como extranjeras, con la posibilidad de inspeccionar las otras marcas de todas aquellas naves que se lo solicitaran.

### ***De la microempresa a la Pequeña Empresa Familiar***

Desde septiembre del 2001, la esposa del dueño, Lily, se incorporó a la compañía para apoyar la parte administrativa y de recursos humanos. Además, el hijo menor, Joffre, que colaboraba con la compañía esporádicamente, manifestó su voluntad de trabajar a tiempo completo una vez terminados sus estudios universitarios de ingeniería mecánica, en mayo del 2005. Debido a esta decisión de Joffre, Modesto lo envió a realizar un curso de capacitación para inspección de balsas salvavidas en marzo del 2004.

Por otro lado, la hija mayor, socia y presidenta de la compañía, había tenido hasta entonces una participación mínima en PARFI, y se había dedicado a otras actividades que le habían permitido ahorrar cerca de USD 60.000.

En el 2002, ante la insistencia familiar, Modesto Paredes comenzó a utilizar el correo electrónico como vía de comunicación con los clientes. Otra decisión que tomó fue la de acreditarse todas las casas internacionales calificadoras, tales como: Loyds Register, Bureau Veritas, Det Norskes Veritas, ABS, para la prestación de servicios de balsas y equipos contra incendio. A nivel local, se registró con la DIGMER<sup>3</sup> y con la Autoridad Portuaria de los principales puertos del país, con el objeto de certificarse e incrementar los ingresos de PARFI.

### ***Los logros***

Después de 25 años, los ingresos de PARFI habían permitido a Modesto Paredes dar a su familia una situación económica acomodada. Sus hijos asistieron a colegios privados bilingües, y al graduarse, cada uno recibió un auto y una mesada para gastos. Modesto terminó de pagar la casa donde residía en 1990; y el mismo año adquirió un terreno y construyó una casa desde donde continuó con las operaciones de PARFI, terminando de pagar esta inversión en 1995.

---

<sup>3</sup> Dirección de la Marina Mercante del Ecuador

A pesar de que en la crisis bancaria del 2000 perdió cerca de USD 60.0000 ahorrados, Modesto había logrado reunir nuevamente unos USD 30.000. El Ing. Paredes había usado capital propio para todas las mejoras realizadas en PARFI, sin necesidad de solicitar préstamos.

### ***La competencia***

La competencia de PARFI había surgido hacía 4 años, con la aparición de 3 compañías, una de las cuales poseía una sucursal en Galápagos y otra en Manta. Al entrar en el mercado, éstas utilizaron como estrategia la disminución de precios en el servicio y el descrédito de la primera empresa de inspecciones del país. Con esta maniobra los clientes nacionales se beneficiaron y el volumen de operaciones de PARFI disminuyó.

En el 2003, el negocio naviero se tambalea por la venta de las empresas locales y por la legislación marítima nacional que permite el uso de otras banderas para el negocio naviero. Entonces, las cuatro empresas de servicios de inspecciones, incluida PARFI, deciden asociarse para mejorar el mercado nacional evitando una guerra de precios y la posibilidad de nueva competencia, y logran así estabilizar al mercado.

A Modesto no le preocupaba demasiado la competencia nacional, ya que consideraba que la posición de PARFI en el mercado era sólida gracias a su experiencia y buena calidad de servicio.

Sin embargo, a finales del 2004, ingresa en Guayaquil la primera compañía internacional (peruana) de inspección de balsas salvavidas, realizando una gran inversión y saturando al mercado ecuatoriano.

### ***Situación actual***

Debido a la aparición de la competencia, PARFI había perdido parte del mercado nacional, aunque le compensaba el haber aumentado considerablemente sus operaciones en el mercado internacional, al punto de permitirle obtener rentabilidad en el negocio.

Hasta septiembre del 2004, PARFI certificaba sus operaciones con nuevas casas comerciales como American Bureau Shipping y DET Norske VERITAS.

Modesto consideraba que las casas certificadoras se volvían cada vez mas exigentes, sin embargo cada certificación capacitaba a PARFI para realizar sus servicios calificados con mayor seguridad y confianza, lo cual incrementaba potencialmente sus trabajos en barcos nacionales e internacionales, y le representaba una importante disminución de intermediarios en las negociaciones de la empresa.

A finales de Octubre del 2004, la DIGMER, por orden de las Normas IMO<sup>4</sup> había enviado un comunicado indicando que para la realización de una de las pruebas de resistencia de peso para las balsas salvavidas, se necesitaban instalaciones de seis metros de altura, con el fin de poder suspender la balsa en el aire. Sin embargo, las instalaciones actuales de PARFI solo eran de tres metros de altura.

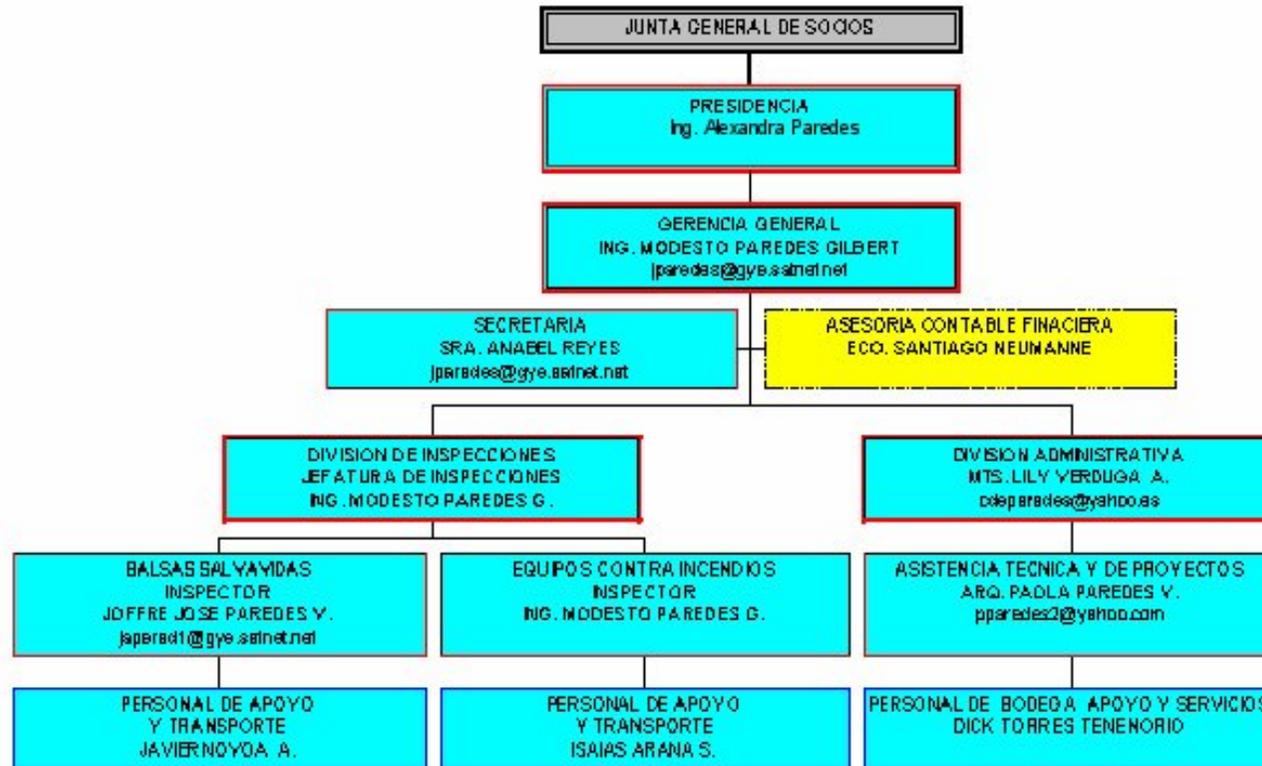
Modesto consultó con especialistas para calcular que el gasto en las adecuaciones que le exigían sería de unos USD 75.000.

Modesto se encontraba reflexionando cómo hacer para cumplir en solo un año con la exigencia que le pedía la Norma. Su preocupación se centraba, sobre todo, en cómo iba a financiar la nueva infraestructura.

---

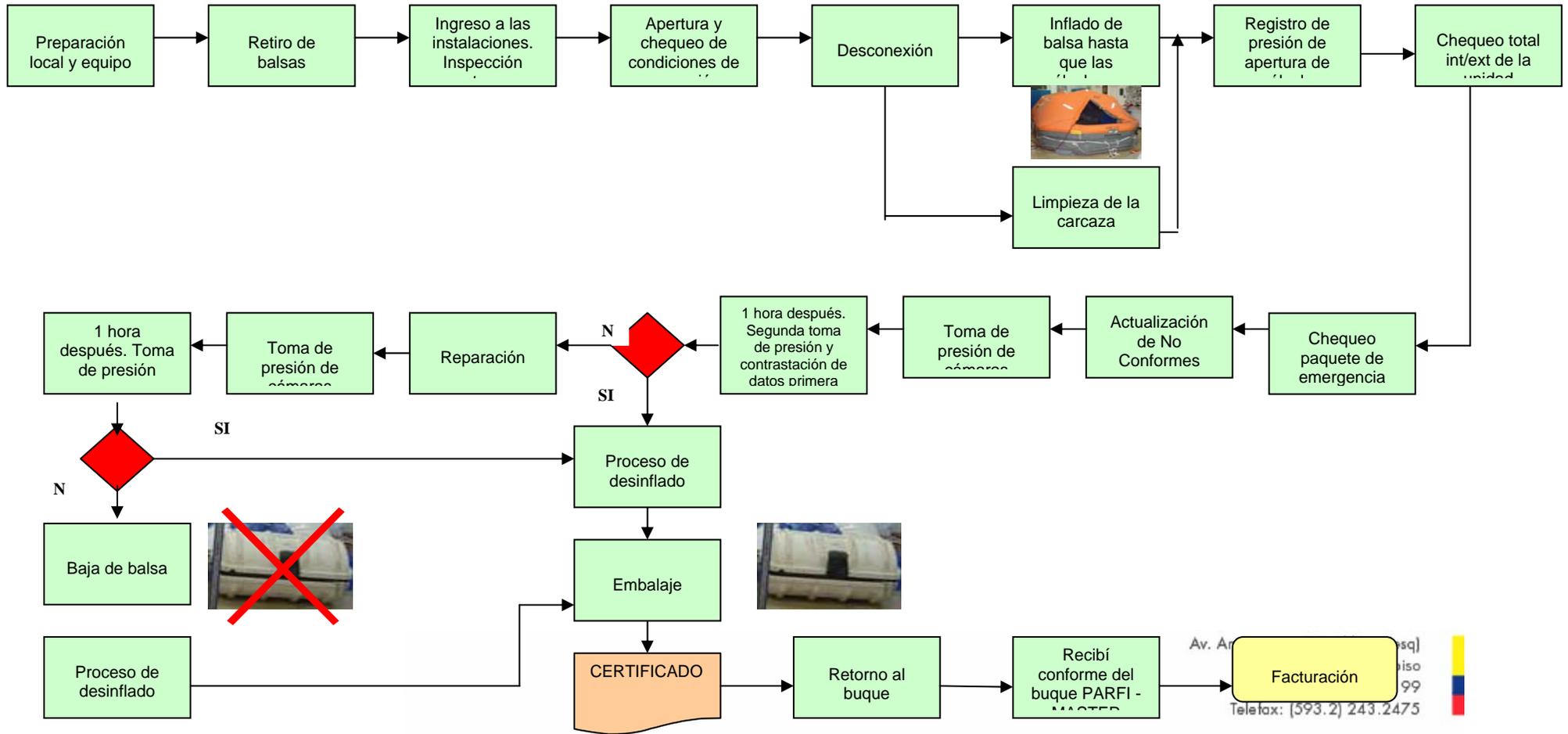
<sup>4</sup> Internacional Maritime Organization

ANEXO 1. ORGANIGRAMA DE PARFI-INGENIEROS INSPECTORES ASOCIADOS  
**ORGANIGRAMA DE PARFI INGENIEROS INSPECTORES ASOCIADOS CIA. LTD.**



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

## ANEXO 2. PROCEDIMIENTO DE INSPECCION DE BALSAS SALVAVIDAS



### ANEXO 3. REGISTROS, CLASIFICACIONES Y AUTORIZACIONES

- Inspector de Balsas Salvavidas de VIKING # 2548 Ing. Modesto Paredes G. USA.
- Inspector de Balsas Salvavidas de VIKING # 2547 José Paredes V., USA
- Inspección de Balsas DUARRY # 35, España.
- Certificación para chalecos salvavidas KADEMATIC # 80-01, Alemania.
- LLOYD'S REGISTERS # 201001 Liferrafts, & GUY 0401002 FIRE Extinguishing Equipment.
- ABS # GY539074-X1 & Balsas Salvavidas, # & GY-276369X1 FIRE Extinguishing Equipment.
- DET NORKES VERITAS: # GUA-002-03 Liferrafts & FIRE Extinguishing Equipment.
- BUREAU VERITAS: # SMS.SII/51051/A.O, Liferaft FIRE Extinguishing.
- DIGMER # 200-100-120 .
- MINISTERIO DE DEFENSA # 1737344. Importación de Handlfares y Parachutes.
- AUTORIDAD PORTUARIA, ESC # 053. Ecuador.

## NOTA DE ENSEÑANZA

Caso “**PARFI-INGENIEROS INSPECTORES ASOCIADOS, C. LTDA.**”<sup>5</sup>

Autores: Jessica Veloz, Cecilia Paredes, ESPOL

### **PÁRRAFO DE APERTURA:**

PARFI es una compañía guayaquileña dedicada a la inspección, mantenimiento y certificación de balsas salvavidas, con el respaldo de las compañías VIKING de Dinamarca y DUARRY de España.

Modesto Paredes, su gerente general, recibió a finales del 2004 un documento enviado por VIKING, en el que se detallaban las nuevas exigencias para las pruebas de inspección de balsas salvavidas, que deberían ser cumplidas antes de Enero 1 del 2006.

Él calculaba que para cumplir con estas nuevas regulaciones, necesitaría invertir en infraestructura unos USD \$ 75.000.

### **PROBLEMA BÁSICO:**

El problema básico al cual se enfrentaba Modesto Paredes era la decisión de cumplir o no con las exigencias de la casa fabricante de balsas salvavidas VIKING, lo cual representaba una inversión de USD 75.000, o simplemente no acatar a las mismas, lo cual significaría la pérdida de la exclusividad de VIKING que era uno de sus principales clientes.

En caso de decidirse por el cumplimiento de las exigencias, Modesto debería buscar la manera de conseguir el dinero necesario para el cambio.

### **OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:**

1. Identificar las actitudes emprendedoras en una situación real.
2. Identificar oportunidades de negocios y toma de decisiones.
3. Identificar las posibles causas de este problema particular.

---

<sup>5</sup> Este caso ha sido preparado por Cecilia Paredes y Jessica Veloz, Profesores de la ESPOL, 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, *ESPOL*

4. Identificar claramente un problema a resolver.
5. Estimular en los alumnos la búsqueda de posibles soluciones a un problema, con información limitada (la proporcionada en el caso).

### TAREA SUGERIDA PARA LOS ESTUDIANTES:

1. Identifique si Modesto Paredes es un emprendedor, y de ser así cuáles serían las características emprendedoras encontradas en él.
2. ¿Qué factores ayudaron o colaboraron para que Modesto pudiera identificar la oportunidad de negocio?
3. ¿Cuáles cree usted que han sido los factores del éxito de PARFI?
4. En su opinión, ¿cuál es el problema principal que enfrenta Modesto Paredes?
5. ¿Cuáles son las alternativas de Modesto Paredes para resolver su problema?
6. Si usted fuera el gerente de PARFI, ¿qué alternativa de las mencionadas en la pregunta anterior escogería? Fundamente su respuesta.

### LECTURAS DE REFERENCIA

1. *“Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de Empresas”*. VARELA, Rodrigo. Capítulo 9: Estrategias de operación: pp. 270-273
2. *“Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de Empresas”*. VARELA, Rodrigo. Capítulo 3: Características del Emprendedor. pp73-79
3. *“Disciplinas para la Formación de Emprendedores”*, Sistema Ecuatoriano de Formación de Emprendedores, Módulo 1: Actitud emprendedora.
4. *“Disciplinas para la Formación de Emprendedores”*, Sistema Ecuatoriano de Formación de Emprendedores, Módulo 2: Innovación y creatividad.

### RESPUESTAS A LA TAREA SUGERIDA PARA LOS ESTUDIANTES

1. **Identifique si Modesto Paredes es un emprendedor, y de ser así cuáles serían las características emprendedoras encontradas en él.**

Modesto Paredes es un emprendedor, y entre las características emprendedoras que pueden encontrarse en él están:

- Tenacidad y capacidad de decisión. Modesto Paredes renuncia a su trabajo y pone su propio negocio, y al decidir tomar el curso de capacitación logra la exclusividad de la marca de VIKING.

- Toma de riesgos calculados. Cuando Modesto Pareces decide emprender su negocio ha estudiado el sector. Realiza un curso de capacitación y logra la exclusividad de una de las marcas más reconocidas.
- Se adapta rápidamente a los cambios. PARFI tiene 25 años de existencia y en todos estos años Modesto Paredes siempre se preocupó de realizar los cursos de capacitación necesarios para lograr la certificación de las casas calificadoras, cumpliendo continuamente con las exigencias que éstas imponían.
- Modesto Paredes siempre se preocupó de que PARFI se mantuviera a la vanguardia en los cursos que le capacitaban para cumplir su trabajo con eficiencia y calidad. Además, ingresó a tiempo al mundo de la comunicación global, lo que le permitió realizar negocios vía internet.

## **2. ¿Qué factores ayudaron para que Modesto pudiera identificar la oportunidad de negocios?**

Uno de los principales factores fue a su experiencia y trabajo en Transnave que le permitió viajar continuamente y conocer del negocio naviero y de sus necesidades.

Además ese trabajo le permitió hacer contactos en VIKING y lograr su exclusividad.

## **3. ¿Cuáles han sido los factores críticos para el éxito de PARFI?**

La decisión de calificarse con las diferentes casas verificadoras fue una de las determinantes que ayudó, junto a la exclusividad que poseía con las marcas de salvavidas DUARRY y VIKING y otros equipos de seguridad de los cuales PARFI tiene la representación en el Ecuador.

## **4. De acuerdo a su opinión, ¿cuál es el problema principal que enfrenta Modesto Paredes?**

El principal problema al que se enfrenta es el decidir si cumple o no con las exigencias que la casa fabricante de balsa salvavidas VIKING le impone y el corto plazo del que dispone.

El segundo problema es que, en caso de cumplir con la exigencia, necesitaría una inversión de USD 75.000, y no sabe cómo financiar los mismos.

## **5. ¿Cuáles son las alternativas de Modesto Paredes para resolver su problema?**

La primera decisión que deberá tomar Modesto es si acatará o no a las exigencias de VIKING.

En caso de que decidiera cumplir con ellas, se encontraría con la disyuntiva acerca de la manera de cómo obtener los USD 75.000 que necesitaría. Dentro de este análisis el alumno podría presentar algunas de las siguientes ideas:

- ✓ Realizar un préstamo bancario, ya que Modesto no posee ningún tipo de deuda y fácilmente podría acudir a un banco y ser sujeto de crédito. Este crédito lo podría conseguir fácilmente mediante una hipoteca sobre la casa donde opera PARFI o sobre su vivienda, y no habría ningún riesgo ya que las operaciones de PARFI, si se mantienen como en la actualidad, podrían alcanzar para el pago de la hipoteca. (Podría hacerse alguna acotación referente a los anexos de los Balances Generales).
- ✓ En el texto se indica que Modesto Paredes tiene USD 30.000 ahorrados que podría utilizar para la inversión, más un préstamo al banco.
- ✓ La inversión podría realizarse con los USD 30.000 ahorrados por Modesto Paredes, más un préstamo personal hecho a su hija mayor, quien tiene cerca de USD 60.000.
- ✓ La inversión podría financiarse totalmente con capital propio: se usarían los USD 30.000 ahorrados por Modesto más USD 45.000 aportados por su hija mayor, quien siendo socia de la empresa, aumentaría su participación.
- ✓ En último caso Modesto podría buscar nuevos socios capitalistas, o fusionarse con alguno de sus competidores.

6. **Si usted fuera el gerente de PARFI, ¿qué alternativa de las mencionadas en la pregunta anterior escogería? Fundamente su respuesta.**

**PRIMERA PARTE**

La primera decisión que deberá tomar Modesto es si acata o no a las exigencias de VIKING.

En caso de que Modesto elija no cumplir con las exigencias, el alumno puede indicar que Modesto posiblemente perderá la exclusividad de VIKING, lo cual representará una disminución en las operaciones e ingresos de PARFI. Además con base en la información proporcionada en el caso, el alumno puede discernir que cada vez el mercado se vuelve más competitivo, (en especial si lo relaciona con la aparición de certificados de calidad como el ISO 9000), razón por lo cual es muy seguro que las demás casas fabricantes y calificadoras decidan aplicar la misma exigencia en la prueba de peso de la balsa salvavidas.

En caso de no cumplir las exigencias en este momento, Modesto no haría sino:

- ✓ Aplazar el gasto, que más adelante podría ser más elevado.
- ✓ Perder una importante exclusividad, afectando los ingresos de PARFI y perdiendo toda la inversión de los cursos de capacitación que hasta ese momento había realizado.
- ✓ Dar a la competencia la oportunidad de aumentar su participación en el mercado, al encontrarse PARFI en incapacidad de brindar ciertos servicios.

Definitivamente, esta respuesta no sería la correcta ya que no haría sino destruir la posición financiera y operativa de PARFI, pudiendo provocar en el futuro la desaparición de la empresa.

## SEGUNDA PARTE

En caso de que Modesto Paredes decida cumplir con las exigencias de VIKING, se encontraría con las siguientes alternativas:

- ✓ **Realizar un préstamo bancario:** la probabilidad de que un banco le conceda un crédito es muy alta ya que no tiene ninguna deuda. Este crédito lo podría conseguir hipotecando la casa donde opera PARFI o su vivienda. Y no habría ningún riesgo, ya que si las operaciones de PARFI se mantienen, tendrían el dinero necesario para el pago de la hipoteca. Lo desfavorable sería el contraer una deuda con el banco, lo que se convertiría en un compromiso fijo (gasto) a largo plazo.
- ✓ **Ahorro y préstamo:** Modesto podría utilizar los USD 30.000 ahorrados más un préstamo. Lo favorable de esta opción es que Modesto podría utilizar el dinero ahorrado para una actividad productiva, y el compromiso fijo que adquiriría con el banco sería de una cuantía menor.
- ✓ **Ahorro y préstamo personal:** La inversión podría realizarse con los USD 30.000 de Modesto más un préstamo personal hecho a su hija mayor de los USD 60.000 que ella tiene. Esta opción favorecería a Modesto ya que invertiría su propio dinero, y al tratarse de un préstamo personal esta deuda no aparecería como tal en los estados financieros de PARFI, y en caso de cualquier eventualidad su hija podría entender algún retraso en el pago.
- ✓ **Capital propio y mayor porcentaje a accionista minoritario:** La inversión podría financiarse totalmente con capital propio, usando los USD 30.000 de Modesto más USD 45.000 de su hija, a quien correspondería aumentar su porcentaje de participación en la compañía. Esta opción también favorecería a PARFI ya que no habría un pasivo sino un aumento de capital, y los activos que no están siendo utilizados pasarían a ser productivos; además la compañía continuaría siendo familiar.
- ✓ **Nuevos accionistas:** En último caso se podría sugerir que Modesto busque nuevos socios capitalistas, o que intente fusionarse con alguno de sus competidores. En este caso el punto favorable es el hecho de que entraría mayor capital y los nuevos socios podrían aportar con nuevas ideas y proyectos, además de que sería un aumento de capital y no una deuda. El punto desfavorable es que PARFI dejaría de ser una empresa 100% familiar.

## ALTERNATIVA ESCOGIDA

Modesto Paredes debería escoger la alternativa de utilizar capital totalmente propio es decir, 30000 dólares de sus ahorros y el resto entregados por la hija mayor a cambio de un aumento en su participación en la empresa. De esta manera la empresa no registraría pasivos en sus estados financieros, y su flujo de efectivo a futuro estaría libre de deudas bancarias y podría servir para consumo o para nuevas inversiones. Además PARFI se mantendría como una empresa familiar, de acuerdo con los planes de Modesto y de su hijo que piensa trabajar en la empresa; además sería un buen mecanismo para que su hija, motivada por su mayor participación en PARFI, se interese más por las decisiones en la empresa.