

SEATEC

Párrafo de introducción

Fernando Vélez, un Tecnólogo mecánico graduado en la ESPOL, trabajó como asistente técnico en la instalación de equipos y sistemas para laboratorios de larvas de camarón, en la Península de Santa Elena (PSE) en la provincia del Guayas.

Por la experiencia adquirida en la empresa CORFEL, identificó la necesidad de fabricar localmente los accesorios plásticos¹ que se requerían en las indicadas instalaciones. Los principales proveedores se encontraban en Guayaquil y usualmente los accesorios necesitaban un trabajo adicional previo a su uso.

La decisión de fabricar localmente estos productos fue tomada con el apoyo de dos Tecnólogos mecánicos compañeros de estudios de Fernando, que también trabajaban en la PSE; Carlos Franco y Marco Sotelo.

Antecedentes

En 1989, Carlos Franco (24 años) llegó a la PSE para trabajar en mantenimiento de laboratorios de larvas de camarón, mientras que Fernando Vélez (21 años) trabajaba en la instalación de los laboratorios. Marco Sotelo de 25 años laboraba al sur de la provincia de Manabí en Salango (cantón Puerto López) en la empresa *Polar*.

Al iniciar 1990, Fernando, Carlos y Marco trabajaban para CORFEL, empresa especializada en la instalación de laboratorios de larvas de camarón y que contaba con una fuerte demanda de trabajo, lo que le obligaba a contratar nuevo personal continuamente.

La industria del camarón se encontraba en pleno desarrollo y la instalación de los laboratorios era el área con mayor crecimiento, especialmente en la PSE, y requería de accesorios específicos que eran diseñados y construidos en el cantón Guayaquil.

Por lo general, estos accesorios eran modificados de acuerdo a los requerimientos del cliente, y esto generaba un incremento en el costo de la instalación. En otros casos, se importaban los accesorios inyectados que cumplían con las normas internacionales, sin embargo este paso implicaba altísimos costos para los laboratorios.

¹ Ver anexo 1

Etapa inicial

El primer intento de Fernando por trabajar independientemente en la PSE, fue para brindar servicios de mantenimiento electromecánico industrial asociado con un tecnólogo en Electricidad. Lamentablemente este negocio no prosperó porque su socio regresó a Guayaquil.

A partir del conocimiento adquirido en la instalación de laboratorios de larvas, y por su propia capacidad de observación, Fernando Vélez, Marco Sotelo y Carlos Franco, identificaron que:

- ❖ Durante el proceso de instalación de los accesorios provenientes de Guayaquil, una buena parte de la jornada de trabajo se empleaba en los ajustes y adaptaciones necesarias.
- ❖ Era difícil mejorar la calidad del trabajo porque contaban únicamente con accesorios pre-elaborados.
- ❖ Había tres áreas de trabajo que podían explotar como negocio: Instalación, Fabricación y comercialización de accesorios.

En noviembre de ese año, se reunieron varias veces para evaluar la formación de una sociedad de palabra con estos fines. No discutieron sobre la creación de una compañía, pero de cualquier forma la comercialización de los accesorios los obligó a obtener un RUC a nombre de Fernando Vélez y **G&AVENTAS** como nombre de la sociedad.

Fernando dejó su trabajo en CORFEL para dedicarse a tiempo completo a la fabricación de los accesorios plásticos con el apoyo de Marco y de Carlos. Las relaciones con su anterior empresa no se vieron afectados, e incluso a futuro fueron complementarias.

Los primeros ensayos

El **Equipo de Trabajo (ET)** de G&AVENTAS, conformado por Fernando, Marco y Carlos, emprendió la fabricación local de los accesorios porque consideraban que tenían los conocimientos necesarios para:

- ✚ Reducir el tiempo y costo de la instalación
- ✚ Mejorar la calidad del trabajo
- ✚ Eliminar el proceso burocrático de las adquisiciones realizadas desde Guayaquil
- ✚ Trabajar técnicamente con el plástico para obtener medidas, formas y presentación con la aplicación de calor
- ✚ Mejorar los ingresos.

Para 1991, una jornada de trabajo llegaba hasta 18 horas diarias debido al incremento en la instalación de laboratorios. Parte del tiempo de trabajo se invertía en el desarrollo de prototipos de buena calidad. La fabricación de los primeros accesorios se dio de manera rústica e informal; se trabajaba hasta la noche y los fines de semana en la casa de Marco. Allí trabajaban con una cocina doméstica para el proceso de deformación del plástico, el lavadero para la etapa de limpieza y con una lija pegada al piso para obtener el acabado final. En la medida en que el trabajo aumentó, tuvieron la necesidad de trabajar en el balde de una camioneta en un lote baldío de uno de los vecinos.

El capital inicial, proveniente de un préstamo de la mamá de Fernando, fue de 300 dólares y sirvió para la adquisición de materia prima.

Al analizar el aporte que hacía cada integrante a la sociedad, vieron que Fernando había aportado los \$300, por lo que Fernando fue elegido el accionista mayoritario. Sin embargo, prevaleció el espíritu de colaboración en equipo ya que Carlos y Marco aportaban con trabajo, y decidieron que la deuda debía ser cancelada por el **ET**. Este proceso tomó aproximadamente dos meses.

Los primeros accesorios fabricados fueron de dos pulgadas y se vendieron en una ferretería del Cantón Santa Elena. Fernando no solo participó en la fabricación sino que también salió a vender los accesorios a otros mercados de la costa como Guayaquil, Machala, Esmeraldas, etc.

En la medida en que las ventas aumentaron, alquilaron un local y compraron las primeras herramientas para realizar esta actividad como: un horno, un esmeril y otras más básicas.

La política para distribuir las ganancias fue la siguiente: el dinero que provenía de la fabricación de accesorios se reinvertía en G&AVENTAS y el dinero que ganaban de las instalaciones se distribuía en tres partes iguales.

En 1992, empezaron a trabajar con las primeras instalaciones de forma independiente en pequeña escala y la economía del negocio comenzó a crecer.

El 1993, a causa del fuerte invierno en la costa ecuatoriana, la actividad de los laboratorios fue afectada seriamente y se redujo en un 70%. En consecuencia, los ingresos económicos de G&AVENTAS fueron irregulares; por un periodo de seis meses no hubo trabajo, y los socios tuvieron que dedicarse a actividades productivas alternativas para mantener sus ingresos habituales. La crisis fue tan dura que incluso vieron de cerca la posibilidad de cerrar operaciones. Pero la paciencia y persistencia del **ET** permitió salvar este obstáculo.

Luego de analizar los resultados de ese año, Fernando sugirió a sus socios pensar en inversiones alternativas o iniciar la etapa de diversificación con la comercialización de

materiales para laboratorios. Lamentablemente la sugerencia no fue acogida porque los demás pensaban que los ingresos eran suficientes para cubrir las necesidades de las tres familias.

De cualquier manera, para 1994 G&AVENTAS compró un inventario por \$6000 de una empresa de la competencia que había salido del mercado. Por otro lado, Fernando invirtió en transporte público, mientras que Marco y Carlos hacían lo propio con otros proyectos.

Para 1995, además de la fábrica de accesorios plásticos habían iniciado los contratos de instalación de laboratorios de mayor escala.

Contratos en el exterior

En 1996, los fundadores de G&AVENTAS eran reconocidos como especialistas en la instalación de laboratorios de larvas de camarón. En ese tiempo, CORFEL se dedicó a operar camaroneras y firmó un contrato para gerenciar un laboratorio en Brasil. En esta oportunidad, CORFEL recomienda al **ET** de G&AVENTAS para la instalación de un laboratorio de enero a abril de ese año. Marco Sotelo fue designado responsable de esta instalación.

Un año más tarde, se logra un segundo contrato de instalación de laboratorio en Brasil y en esta oportunidad le tocó el turno a Fernando, quien trabajó en el proyecto de junio a diciembre de 1997.

Incremento de demanda

Para 1998 tanto la demanda de sus servicios como instaladores, como de sus productos aumentaron ostensiblemente; y esto les sirvió de incentivo para incrementar la comercialización de accesorios y materiales para los laboratorios de larvas de camarón.

La mejor etapa del negocio se dio durante 1999; buena parte de los ingresos fueron reinvertidos en el negocio, los proveedores otorgaron créditos a la empresa, y las ventas del año llegaron a \$360.000. La confianza del **ET** aumentó e invirtieron en activos como terrenos, oficina, computadoras e incremento de inventario; lo que ayudó para mejorar el patrimonio del negocio. Hasta entonces, el control de la Contabilidad se llevaba en una libreta y era una responsabilidad más del encargado de comercialización.

En vista del crecimiento del negocio, para el año 2000 Carlos Franco decide que el mantener una sociedad de palabra no era suficiente. Cada uno de los miembros del **ET** tenía una familia por la que debía responder y el nivel de compromisos que adquirieron fue mayor; ahora debían pensar en la formalización como empresa.

Una vez aprobada la decisión, intentaron registrar la nueva compañía conservando el nombre de G&AVENTAS, pero lamentablemente, existía ya en Guayaquil otro negocio inscrito en la

Superintendencia de Compañías con esa denominación. Luego de estudiar varias alternativas para un nombre, escogieron SEATEC, con domicilio en el Cantón Santa Elena. Este nombre identifica la actividad técnica de sus socios y la pasión por el mar.

Debido al nivel de responsabilidad que el **ET** asumió, organizaron el trabajo de tal manera que un socio fuera responsable de la instalación, otro de la fabricación, y el tercero de la comercialización. La responsabilidad de cada área, así como de la gerencia, fue rotando anualmente entre todos los socios, y el manejo económico recaía en quien manejaba el área de comercialización; asimismo, las acciones se repartieron en tres partes iguales

Contrato en Centro América

Para fines del 2000 CORFEL estaba operando en El Salvador (Centro América), y solicitó los servicios de SEATEC para la instalación de un laboratorio. Sin embargo, en esa ocasión CORFEL se retiró a los tres meses y el **ET** de SEATEC continuó por cuatro meses la operación de dicho laboratorio. Por problemas de financiamiento de los propietarios de la instalación, el **ET** de SEATEC tuvo que retirarse, lo que le representó una pérdida de \$6.000 por concepto de honorarios y materiales importados de la compañía SEATEC.

En ese mismo año, SEATEC difundió sus actividades de varias maneras:

- ✚ En el Congreso de Acuicultura en el Hotel Hilton Colón de Guayaquil, y
- ✚ En una revista internacional de acuicultura.

Gracias a esta difusión, SEATEC logró una propuesta de inversionistas panameños que trabajaban en Nicaragua, para la instalación de un laboratorio. La propuesta no se concretó porque cuando habían terminado el trámite para la obtención de las visas en la embajada correspondiente, el potencial cliente ya había resuelto su problema.

Efectos de la Mancha Blanca

Los efectos de la Mancha Blanca en el sector camaronero (2001) se hicieron sentir en SEATEC. La disminución en los pedidos de instalaciones de laboratorios provocó que las ventas bajaran a \$48.000 anuales y que las cuentas por cobrar se incrementaran a \$50.000.

Para recuperar los valores por cobrar SEATEC contrató algunos abogados que lograron cobrar \$20.000.

Cambio de domicilio

El equipo de SEATEC logró sobrevivir con el dinero recuperado de las cuentas por cobrar. Reorientaron su actividad de comercialización de materiales para sectores que no habían explotado antes, como por ejemplo los hoteles, colegios, construcciones, pesca, etc.

Al inicio de sus operaciones, SEATEC estaba ubicada en una calle secundaria de Santa Elena, en un sector con poco movimiento económico, a pesar de esto, siempre hubo mucha demanda de trabajo y los clientes llegaban al local sin dificultades.

En la época en que SEATEC diversificó su comercialización, los socios se mudaron al cantón La Libertad, a un local en una avenida principal con mucho tráfico para lograr que clientes de otros sectores los identifiquen como vendedores de material y proveedores de asistencia técnica.

Los primeros meses en su nuevo local no fueron buenos debido a que su inventario era muy especializado en laboratorios de larvas; salieron a ofrecer sus productos a los pocos laboratorios que aún estaban en el mercado, y con los ingresos logrados adquirieron mercadería que se ajustaba a la demanda del nuevo segmento.

En el 2003 las ventas llegaron a \$100.000 y en el 2004 a \$150.000. En ese mismo año, Carlos Franco decide separarse de SEATEC para emprender proyectos agroindustriales en el área rural de la PSE. Él obtuvo una tercera parte del inventario de SEATEC, con lo que instaló su propia ferretería en La Libertad.

Otro contrato en Centro América

Una vez más CORFEL recomienda en Guatemala al **ET** de SEATEC para obtener un contrato de instalación por tres meses y por asistencia técnica en la operación por otros tres meses. El personal técnico y administrativo que laboró para SEATEC, siempre fue tercerizado con el propósito de obtener costos de operación bajos y eficientes.

Fernando Vélez evaluó su gestión empresarial de 14 años en la Península de Santa Elena, y destacó lo que para él es lo más relevante.

ANEXO 2

TALLER DE ESCRITURA DE CASOS

Título del Caso: SEATEC

Autor: Kléber Morán

Tarea Sugerida para los Estudiantes:

Pregunta 1

¿Desde el punto de vista de la gestión empresarial, ¿cómo evalúa usted la relación de Fernando Vélez con Carlos Franco y Marco Sotelo?

Pregunta 2

Según lo indicado en el caso, evalúe las relaciones entre G&AVENTAS y SEATEC con CORFEL

Pregunta 3

Analice cuáles fueron los motivos para el cambio de nombre del negocio de G&AVENTAS a SEATEC

ANEXO 3

Pregunta 1

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, ¿cómo evalúa usted la relación de Fernando Vélez con Carlos Franco y Marco Sotelo?

Respuesta:

Si consideramos a la gestión empresarial como la demanda de individuos con destrezas para crear e innovar negocios, podemos analizar este caso de la siguiente forma:

- Fernando ha sido una persona de empuje que desde sus inicios buscó crear actividades independientes que le permitieran trabajar en equipo para la solución de los problemas.
- Cuando formó un equipo de trabajo con Marco y Carlos, demostró continuamente su intención de mantener un grupo fuerte y cohesionado, y se preocupó de generar nuevas actividades en las que se pudiera invertir.
- Fernando toma riesgos calculados. Esto le permitió emprender varias oportunidades de negocio.

- Desde el punto de vista de la persona siempre estuvo preocupado por el bienestar de los socios del negocio, su familia y los clientes.

Pregunta 2

Según lo indicado en el caso, evalúe las relaciones entre G&AVENTAS y SEATEC con CORFEL

Respuesta:

Entre G&AVENTAS, más tarde conocida como SEATEC, y la empresa CORFEL, se generó una relación de socios estratégicos. Sus actividades fueron complementarias y esto les permitió surgir como una fuerza competitiva en el mercado de la Acuicultura.

Pregunta 3

Analice cuáles fueron los motivos para el cambio de nombre del negocio de G&AVENTAS a SEATEC

Respuestas

A medida que el negocio fue creciendo, aumentó tanto el nivel de responsabilidad técnica, económica y social, como el riesgo de cometer errores. Ante esto, los socios analizaron la posibilidad de formalizar el negocio como una empresa que estuviera respaldada por la ley de compañías.