

VIII. Modelo de Inversión de Riesgo

La inversión de riesgo constituye una alianza empresarial que combina el negocio y la solidaridad. Se orienta a financiar a emprendedores de escasos recursos, pero con gran potencial de crecimiento de rentabilidad y un positivo impacto social y ambiental, corriendo con ellos todos sus riesgos.

En la experiencia de Esquel, las empresas de PROCESO constituyen ejemplos de ese modelo. Una de ellas, *DUTRAEC*, analizaremos a continuación.

A. Antecedentes

En el primer semestre de 1996 el programa PROCESO de Esquel convocaba al concurso *Jóvenes Emprendedores* en el que competirían 50 propuestas empresariales elaboradas por jóvenes en todo el país (s/a65,nov1997:5). Uno de los proyectos presentados fue *Comercialización de Dulces Tradicionales del Ecuador*, ideado por tres estudiantes de las Facultades de Economía y Administración de la PUCE: María Caridad Araujo, Esteban Vega y Marco Vintimilla (Muñoz,1996:1). Luego de un riguroso proceso de evaluación, el 28 de mayo de 1996 el comité interno de aprobación de proyectos lo declararía ganador del tercer premio -entre ocho proyectos triunfadores- aprobando la participación de Esquel como accionista y dando carta blanca para la conformación legal de la empresa (CPI, Acta:1).

El proyecto económico tenía un fuerte contenido socio-cultural e identitario quiteño. Partía de la premisa de que en los "nuevos centros" creados en el proceso de modernización de Quito, el consumo de dulces típicos, una de las tradiciones que la ciudad todavía conservaba, había sido reemplazado por el consumo de dulces importados, proceso que limitaba su expansión económica y afectaba la identidad de sus habitantes (s/a182,oct1996:1; Muñoz,1996:2). Se proponía, entonces, montar una pequeña empresa para la comercialización de dulces típicos ecuatorianos (especialmente quiteños)¹, que promoviese su producción artesanal, incentivase el consumo interno (fundamentalmente entre los jóvenes) y externo, y generase empleo, mediante estrategias "originales y bien definidas" (Muñoz,1996:2).

B. Primera fase: tiempo de instalación

Una primera fase se desarrolló entre junio y noviembre de 1996, y se caracterizó por la constitución formal de la empresa, la creación del producto y la preparación de su ingreso al mercado.

¹ Tales como, colaciones, moncaibas, quesadillas, melbas, guayabas, manizados, dulces de leche, chocococos, dulces de coco y alfajores.

1. La investigación cualitativa de mercado

Una vez aprobado el proyecto, sus gestores y Esquel se pusieron manos a la obra. Se contaba con una investigación de su factibilidad económico-financiera y la evaluación técnica había determinado su sustentabilidad². No se contaba, sin embargo, con una investigación cualitativa de mercado que orientase el conocimiento de sus posibles "nichos" y las motivaciones de los consumidores. En julio de 1996 el consultor Roque Iturralde propondría hacerla y en septiembre él mismo la emprendería, conformando, para ello, cinco grupos focales compuestos por consumidores de extracción social media-alta de Quito. La investigación concluyó lo siguiente: se registraba interés y conocimiento de los dulces típicos, aunque poca familiaridad con éstos; había un hábito de comprar dulces, pero no se encontraban los dulces típicos en los comercios frecuentados; éstos eran vistos como productos más naturales, más baratos y como una tradición a conservar, factores que motivaban su consumo; su difícil acceso, su higiene y su desconocimiento, frenaban su consumo; se declaraba una intención de compra y un entusiasmo con la posibilidad de empaques de dulces típicos para regalos. Sobre la base de estos resultados, Iturralde recomendaría las siguientes estrategias: 1) visualizar a los dulces típicos combinando acciones comerciales y no convencionales; 2) trasladar el centro al territorio del consumidor mediante el desarrollo de un sistema de franquicias, distribución en supermercados y canales no tradicionales; y 3) diseñar empaques de distintos tipos (s/a182,oct96:3-8).

2. Las pruebas de conservación

Un aspecto importante, pero desconocido, eran las cualidades físico-químicas de los dulces. En esos meses, con la asistencia de un ingeniero de alimentos, se realizaron varias pruebas para garantizar su calidad y conservación. Dicho análisis determinaría un tiempo máximo de conservación de 8 días en condiciones extremas y 15 en normales, recomendando la utilización de material de prolipropileno para el empaque y el conocimiento de la fórmula para mejorar la conservación de ciertos dulces (s/a182,oct96:9).

3. El contacto con los proveedores

Otro asunto a resolver era la relación con los productores de los dulces: sus proveedores. Les contactaron de manera informal, buscándolos "por referencias"³.

Un día me visitaron Estaban Vega y Marco Vintimilla y me contaron que pensaban poner una empresa. Me dijeron que me iban a llevar en cantidades, pero que antes había que buscar un nombre, empresas compradores. Ellos se llevaban muestras para enseñar a los compradores que los identificaban como los

² La determinación de su sustentabilidad se basó en un análisis del valor actual y del valor actualizado. Se determinó un costo beneficio de 1.14 y un beneficio neto de A/.335 millones. Se estimó un período de recuperación de la inversión de 16 meses (Muñoz,1996:9-10).

³ Entrevista a María Caridad Araujo, e.mail, 07-01.

dulces de antes. Así nació el nombre. Me dijeron que van a ser uno de mis mejores compradores porque iban a buscar una clientela especial,

testimonia Marcia Lozada, dueña de la *Fábrica de Dulces Doña Marcia*, y una de las primeras proveedoras del proyecto⁴. Hacia octubre de 1996 se contaba con diez pequeños artesanos contactados, perfilándose el cumplimiento de su objetivo de incorporar a un sector productivo tradicional a un mercado con características más modernas⁵. Sin embargo, no sería fácil ganar su confianza, que solo se la obtuvo cuando "los pedidos fueron concretos y significativos"⁶.

4. La constitución formal de la empresa

La empresa se constituyó, mediante escritura pública, el 9 de agosto de 1996 (s/a183,13-03-2000:1-3). En octubre de ese mismo año se elaboraban los Estatutos de la Asociación o Cuentas de Participación "Dulces Tradicionales del Ecuador" (DUTRAEC), una asociación de derecho privado orientada a producir utilidades, con una duración de cuatro años, luego de lo cual sus gestores podrían adquirir la participación de Esquel. El emprendimiento comprometería una inversión total de \$21.375,31, del cual el aporte de Esquel fue de \$8.507,37 (39.8%) y el de los gestores de \$12.867,94 (60.2%)⁷.

DUTRAEC sería administrada por un gerente, nombrado por el directorio, compuesto por cinco representantes⁸ y máximo organismo de gestión. El rol de Esquel era doble: como accionista y como ejecutora técnica. La ACP formaba parte del componente de capital de riesgo de PROCESO, un programa institucional ejecutado entre 1996-1999, coordinado por un equipo técnico especializado y controlado por la DIPRO. Como ejecutora directa, dicho equipo debía realizar el control, seguimiento y CyAT según los requerimientos identificados. Los desfases entre la dinámica institucional de una ONG y la dinámica empresarial se

⁴ En entrevista, Quito, 12-07-02.

⁵ Los proveedores potenciales y los dulces que producían eran: Fábrica de Dulces Doña Marcia (manizados, choco-coco, coco-leche); Pastelería San Juan (quesadillas, moncaibas, melbas); Colaciones Cruz Verde (colaciones); Zoila Vivas (dulce de leche); Panadería Superpan (dulce de leche); Agrícola Pucuhuaico (dulce de leche); Mariana Reyes (choco-coco, coco-leche); Ana Moreno (caramelos de miel, chocolatinos, higos enconfitados, garrapiñada y dulce de guayaba); La Reina (dulce de guayaba); Bertha Tufiño (alfajores) (s/a182,oct96:10).

⁶ Entrevista a M.C.Araujo, julio 2002.

⁷ Según los Estatutos la inversión era de S/75'943.300, de la cual Esquel pondría S/30'374.700 y los gestores S/45.568.600 (al cambio promedio de 1996 de S/3.190,20 por cada dólar, significaba una inversión en dólares de \$23.805,18 -FE: \$9.521,21; gestores: \$14.283,93) (s/a184,s/f:2). Sin embargo, la inversión real no fue esa, sino la citada en el texto que proviene del informe final. Véase s/a60,s/f:15).

⁸ Un vocal en representación de los gestores con su suplente; un vocal en representación de FE con su suplente; el gerente, que fungiría de secretario del directorio (s/a184,s/f:3-4).

evidenciarían desde el inicio⁹

La empresa debía operar regida por un Plan de Desarrollo Empresarial (PDE), elaborado por los gestores con asesoría técnica de Esquel, en el que se establecía su modo de organización por comités en 8 áreas¹⁰, su costo de operaciones, estrategia comercial (según las recomendaciones de la investigación de mercado), instrumentos contables y técnicos, prioridades, política de capitalización, plan de capacitación, e, incluso, expectativas, y que estuvo a punto en el cuarto trimestre de 1996. Según éste, su mayor desafío era la apertura de canales de distribución que lo haría mediante el empleo intensivo de vendedores capacitados. La empresa se había propuesto ingresar al mercado nacional en diciembre de 1996, aprovechando las ventas de Navidad. Su plan de acción consistía en su introducción vía SUPERMAXI y vía proveedores de canastas navideñas. (DUTRAEC,s/f47:1-12).

El 6 de noviembre de 1996 se realizaba la primera reunión del directorio que aprobaba los estatutos y nombraba a Esteban Vega como su gerente general (DUTRAEC,Acta,6-11-96). Solo una vez formalizada, Esquel autorizaría el desembolso correspondiente.

C. La segunda fase: tiempo de pérdidas

La segunda fase se extendió entre diciembre de 1996 y mayo de 1998. Se caracterizó por la persistencia de dificultades técnicas y administrativas que derivaron en pérdidas.

El propósito de ingresar al mercado en diciembre de 1996 no pudo cumplirse: no disponía de registro sanitario, ni de permiso de funcionamiento, ni estaban listos sus empaques definitivos. En diciembre empezaría la promoción de sus productos mediante la distribución de muestras, evidenciándose algunos problemas en su preservación. De inmediato, se estableció contacto con el Instituto de Investigación Tecnológica de la Escuela Politécnica Nacional (IIT-EPN), que, en mayo de 1997, ofreció sus servicios de asistencia técnica para mejorar la estabilidad de los dulces y hacer el análisis de las muestras a un costo de S/.1'550.000¹¹. Durante esta fase, sin embargo, no se concretaría dicho estudio, condición básica para la obtención del registro sanitario. Para ello se precisaba el conocimiento de la fórmula de los dulces, un secreto que los artesanos difícilmente divulgarían a socios que aún desconocían. Así pues, hasta fines de la fase (mayo/98) no contó con registro sanitario, lo cual frustraría su estrategia de ingreso al mercado vía SUPERMAXI.

El tiempo de promoción se extendió hasta junio de 1997. En dicho período se definieron los empaques definitivos y se concretaron las alianzas con los proveedores.

⁹ En un informe de junio-septiembre de 1996 se sugiere a Esquel "dinamizar los procesos internos ...que afectan a la puesta en marcha de los proyectos" (DUTRAEC, s/f48:3).

¹⁰ Las áreas eran: mercadeo y ventas; financiera; producción; control de calidad; recursos humanos; investigación; contaminación ambiental; jurídica. Cada comité contará con dos personas (DUTRAEC,s/f47:1).

¹¹ \$375 al cambio promedio del dólar de 1997: S/.3.998,80 (BCE-DGE:2001). El IITEP propuso hacer: a) análisis bromatológico y microbiológico de cinco muestras de dulces; y b) diagnóstico de los centros de producción (EPN,3-05-96:1-3).

Nosotros firmamos un papel en el que constaba que yo no podía vender a otras personas, empresas, ni dejar en los lugares que ellos dejaban. Siempre hemos respetado eso y no hemos tenido ningún problema,

señala Marcia Lozada¹². Todo el trabajo inicial recaería en los gestores pues aún no contaban con personal de apoyo¹³.

Recién en julio de 1997 ingresaría al mercado. Empezó comercializando cuatro tipos de dulces: dulce de leche, colación, alfajor y maní, que, semanalmente compraba a los proveedores en las pequeñas instalaciones de la empresa, localizada al norte de Quito¹⁴. Inicialmente, los colocaba entre pequeños distribuidores, con un margen del 20%¹⁵. Dada la imposibilidad de ingreso al mercado de los grandes distribuidores, la política en esta fase sería la de consolidar el mercado ya abierto (DUTRAEC,Acta8-10-97). Otra de las preocupaciones del Directorio en esta etapa sería la de proporcionar CyAT a los proveedores en seguridad e higiene industrial, tarea que recomendaba la asumiese Esquel (DUTRAEC,Acta10-07-97:2).

Durante este período se conformó una planta de colaboradores compuesta por siete personas¹⁶, evidenciándose una inestabilidad directiva: en un plazo de año y medio contó con cuatro gerentes, cuyo rendimiento, sin embargo, fue satisfactorio en lo pertinente a la ampliación del mercado¹⁷. El personal de apoyo, asimismo, registró un rendimiento conveniente. Según los informes de Esquel, la empresa se manejaba apropiadamente en los aspectos contables¹⁸, no así en los administrativos: hacia mediados de 1998 aún no contaba con un número patronal lo que impedía la afiliación de los trabajadores al seguro social, éstos no contaban con contratos de trabajo y sus salarios eran inferiores al mínimo vital¹⁹.

El balance al 31 de diciembre de 1997 arrojó una pérdida de S/.26'856.300²⁰. Hacia

¹² En entrevista, Quito, 12-07-02.

¹³ Entrevista a M.C.Araujo, julio 2002.

¹⁴ Contaba con tres espacios: administración, embalaje y bodega y contabilidad, disponiendo de los servicios básicos. Es un espacio pequeño, justificable dado el tamaño de la actividad (PROCESO,3-06-98:2).

¹⁵ Entrevista a M.C.Araujo, julio 02. También véase DUTRAEC,Acta, 10-07-97:1-3). Se preveía los siguientes puntos de venta: librerías, almacenes de artesanías, galerías de arte, tiendas de video, aeropuerto, entre otros (DUTRAEC,s/f47:9-10).

¹⁶ Hasta junio de 1998 contaba con Gerente, Gerente de ventas, auxiliar contable, vendedor, y tres empacadores (PROCESO,3-06-98:1-2).

¹⁷ Ellos fueron: Esteban Vega (hasta el 8-10-97); Roberto Romero; Patricia Olmedo (hasta el 22-06-98; Ruth de Araujo (gerenta al 3-06-98). En la Guía PROCESO 003, del 3-06-98 se hace una evaluación de su desempeño (p. 1-2).

¹⁸ Se manejaba con facturas y en el manejo contable con los debidos documentos de soporte (comprobantes de ingreso, egreso, ventas, etc) (FE,8-08-98:1)

¹⁹ Véase PROCESO, 3-06-98 citado. En una carta de Andrea Simpson a Marco Vintimilla del 20-07-98, constan estas falencias.

²⁰ Unos \$6.716,10 al cambio promedio del dólar de 1997 (S/.3.998,80 por cada dólar) (BCE-DGE:2001). Esta

mayo de 1998 el saldo deudor acumulado era de S/.12'657.415²¹. Para ese entonces, las ventas alcanzaban los S/.12 millones mensuales²², lo que representaba el 13% de las proyecciones establecidas por el estudio de factibilidad²³. Un informe de Esquel calificaba la situación como "decepcionante". Sin embargo, se explicaba en razón de la prolongación del tiempo de promoción de los productos y la no obtención del registro sanitario que impedía su ingreso a los supermercados (Memo,13-10-98:1-2).

D. Tercera fase: tiempo de ganancias

Esta fase se extendió desde junio de 1998 a marzo del 2000 y se caracterizó por su estabilización: mejoró la administración, se resolvieron sus problemas técnicos y empezó a obtener utilidades.

1. Los aspectos administrativos

En el primer semestre de 1999 se produjo su reorganización interna: sus áreas se redujeron a cuatro (financiera, producción, mercado y ventas, y RRHH), cada una con un responsable, promoviendo una participación más activa de los gestores (s/a185,s/f:1-2). A fines de año los cambios habían dado resultado: se evidenciaba un mejor desempeño de los trabajadores, más eficiencia en el manejo financiero²⁴, habiendo resuelto algunas de las falencias administrativas identificadas²⁵ (s/a185,s/f:4; s/a186,02-2000:1). Entre 1996-1999 todos los informes de seguimiento de Esquel recomendaron reducir sus gastos administrativos. Para el primer trimestre del 2000 éstos se habían incrementado solo un 3% respecto al PDE, lo cual se lo consideraba "favorable" (FE,agosto2000:4-5).

Durante toda la fase continuó la inestabilidad directiva: en septiembre de 1999 los tres socios gestores salieron fuera del país por motivos de estudios, integrándose a la Junta de Accionistas sus representantes²⁶. En lo operativo, sin embargo, éstos no suplirían las tareas de

información conta en PROCESO,3-06-98:4.

²¹ \$2.324, al cambio promedio del dólar en 1998: S/.5.446,40 (BCE-DGE:2001).

²² Alrededor de \$2.541, considerando el cambio promedio de los años 1997-1998: S/.4.722,60.

²³ El estudio estimaba un monto de ventas de S/.91 millones por mes (\$19.269 al cambio promedio de 1997-98) (Memo,13-10-98).

²⁴ Utiliza contabilidad de costos, desarrolla políticas financieras, presenta contabilidad trimestral a los socios.

²⁵ Tenía número patronal y estaba al día en el pago de tributos.

²⁶ Hacia marzo del 2000 la Junta de Accionistas estaba constituida por Cornelio Marchán (socio partícipe), Andrea Simpson (representante legal de FE), María Caridad Araujo, Esteban Vega y Marco Vintimilla (socios gestores). Los representantes de los socios gestores eran: Ruth de Araujo, Rocío Guerra de Rodríguez y Luis Vintimilla (s/a183,13-03-2000:1-3).

los gestores ausentes, por lo que casi toda la responsabilidad de las áreas recaería sobre los hombros de una nueva gerenta designada en julio de 1999²⁷.

2. El análisis de los dulces

En el segundo semestre de 1998 se concretaría la asistencia técnica del IIT-EPN. Para ese entonces, habían conseguido que los proveedores les proporcionasen las fórmulas de sus productos. Los artesanos tenían claro que una de las prioridades de DUTRAEC constituía la protección de la propiedad intelectual de la producción de dulces.

Ellos nos dijeron que era secreta. Nos dijeron que era para un estudio técnico. Nosotros confiamos en ellos,

señala una de sus proveedoras²⁸.

El 9 de octubre de 1998 el IIT-EPN presentó el informe técnico de los procesos productivos de cuatro dulces (alfajores, colaciones, manizados y dulce de leche). El informe diagnosticaba condiciones de producción que iban de no adecuadas a deplorables en tres productos (a excepción de los alfajores); dificultades de preservación por envasamiento, y daños del producto por causas no identificadas, recomendándose mejorar las condiciones de producción, cambiar el tipo de envase, realizar estudios adicionales para determinar las causas de los daños, e, incluso, analizar modificaciones en sus formulaciones (EPN,oct98:1-12).

Con este informe, en octubre de 1999 se obtenían los registros sanitarios para cuatro productos y, por fin, el permiso de funcionamiento correspondiente²⁹, con lo cual sus expectativas de ingresar a los grandes mercados se tornaban factible.

3. El desempeño en el mercado

El manejo administrativo y técnico de la empresa continuó haciéndose en base al PDE anual, sistemáticamente monitoreado por el equipo de PROCESO que, a esas alturas, había perfeccionado sus estrategias y diseñado un sistema de seguimiento integral (FE,feb1999:1; Memo,29-97-99:2)³⁰. Dichos informes revelaban ciertas dificultades de la empresa para cumplir las demandas burocráticas de la fundación (presentación de PDEs, informes contables mensuales a tiempo), una falta de comunicación abierta y regular y problemas de transferencias de fondos de parte de Esquel (PROCESO,3-06-98:2; Memo,13-10-98:6-7; Memo,26-04-99:2-3; Memo,29-07-99:3). Nuevamente, se evidenciaban ciertos desfases entre la lógica de una ONG y la de una empresa, pero, nada que no pudiese solucionarse.

²⁷ La nueva gerenta era Ana Lucía Hidalgo (Carta,2-03-2000:1).

²⁸ Entrevista a Marcia Lozada, Quito, 12-07-02.

²⁹ Registros sanitarios: dulce de leche (01399 AN-AC-10-99); colaciones (01401 AN-AC-10-99); alfajor (01402AN-AC-10-99); maní (01400 AN-AC-10-99). No. de permiso de funcionamiento: 85494.

³⁰ Véase al respecto el capítulo V de la sistematización de la experiencia de Esque.

El PDE de 1999 se propuso una estrategia de comercialización orientada a dos tipos de mercados: a) consumidores individuales, mayores de 25 años de clase media alta y alta de Quito y Guayaquil; y b) corporativo. Introduciría nuevos productos, procuraría mantener precios bajos, de acuerdo al segmento de mercado, ampliaría sus puntos de venta e invertiría en publicidad³¹. Hacia el final de la fase, se habían incorporado nuevos proveedores (canastas de paja), había aumentado el surtido con tres nuevos dulces³² y ampliado el mercado de clientes entregando directamente a instituciones³³ (s/a186,28-03-2000:1). Habiendo cumplido los requisitos sanitarios, el PDE del 2000 se proponía penetrar en el terreno de los grandes distribuidores y ampliar su mercado entre los sectores más jóvenes (s/a187,marzo2000:4-6).

Desde el segundo semestre las ventas se recuperaron con una tendencia ascendente que se mantuvo constante a pesar de la aguda crisis económica que envolvió al país en 1999. En efecto, entre junio y diciembre de 1998 las ventas casi se triplicaron respecto del semestre anterior, registrando una utilidad neta de S/.13'404.585 (\$2.461,18)³⁴. Un año después, las ventas registrarían un incremento del 1000% respecto de 1998, desafiando a la crisis, al aumento de las precios de los dulces debido la elevación del costo de la materia prima y al hecho de no ser un producto de primera necesidad. Nuevamente en el primer trimestre de 1999 las utilidades casi se triplicaron respecto del semestre anterior (S/.38 millones). Para fines de ese año la empresa presentaba índices de liquidez altos, pasivos reducidos (9% del total de su patrimonio) y una utilidad neta de 32.56%. Al final de la fase (marzo/2000) las utilidades fueron de S/51'918.249,48³⁵ un 330,97% respecto de lo previsto en el PDE, registrando pasivos del 10% respecto al patrimonio (Memo,29-07-99:1; s/a188,s/f:1-2; s/a189,31-03-2000:1). Para María Caridad Araujo el éxito comercial de DUTRAEC en tiempos de crisis se explicaría porque "se encontraba en un momento de crecimiento y despegue y los precios se indexaron al dólar desde un principio de la escalada inflacionaria"³⁶.

E. Cuarta fase: tiempo de consolidación y expansión

La cuarta fase abarcó desde abril del 2000 en adelante. Marcó un tiempo de

³¹ Las estrategias de publicidad serían: presencia en Guía de Compras del diario *Hoy*, visualizar puntos de venta importantes y emplear herramientas de mercadeo directo (s/a185,s/f:6).

³² Seg[un el Memorandum de Henk Heitink a A. Simpson del 26-04-99 se habrían añadido tres nuevos dulces (p. 1). El PDE de 1999 indicaba que se manejaban cinco clases de dulces (s/a185,s/f:7).

³³ Tales como: Municipio de Quito, INNFA, Laboratorios LIFE, Universidad Católica, Wagons Lits, Metropolitan Touring, entre otros (s/a186,28-03-2000:1).

³⁴ El monto de ventas entre junio-diciembre de 1998 fue de S/.199'329.273 frente a S/.67'743.672 del semestre anterior. Descontando la amortización de la pérdida de 1997, el pago de impuestos y la utilidad de los trabajadores, la utilidad repartible era de S/.4'388.670 de la cual S/.1'755.468 era para FE) (FE,PCR,feb1999:1-2).

³⁵ \$2.076,73 al cambio de S/.25.000 por cada dólar.

³⁶ Entrevista, julio 2002.

consolidación-expansión de la empresa y el inicio de su autonomización de Esquel.

En términos administrativos, habría indicios de una estabilización de la gerencia cuyo desempeño redundó en una elevación de la eficiencia y eficacia empresarial. En efecto, en el 2000 se redujeron los gastos gerenciales respecto de 1998; su personal se achicó, contándose 5 empleados a febrero del 2001; y la relación costo de ventas-ventas también disminuyó entre 1997-2000³⁷. De otra parte, la entrega puntual de informes de gerencia y contables, el cumplimiento de pagos al IESS y tributarios, así como los permisos de operación y la obtención de patente municipal al día, evidenciaban una competencia de los mandos directivos, aún cuando sus gestores continuaban en el exterior (FE,PCR,agosto2000:2; s/a191,01-2001:3). En lo pertinente a la higiene empresarial, en el 2000 se invirtió en mantenimiento del local, nuevos uniformes y exámenes médicos a los trabajadores (s/a191,01-2001:1). A partir de agosto del 2001 se empezaría a implementar una interesante política de responsabilidad social: pago de incentivos a los trabajadores por un óptimo cumplimiento, e incorporación laboral de discapacitados³⁸.

Durante esta fase se mejoró la promoción del producto con la producción de nuevos trípticos, así como su presentación con empaques renovados y un mejoramiento del sellado gracias a la adquisición de una máquina selladora de *bopps* a fines del 2000. A esas alturas, su manejo del mercado se había tornado más moderno y racional, mediante encuestas que tomaban el pulso a la demanda³⁹. Para ese entonces ya comercializaba 8 dulces y contaba con 15 proveedores (5 de dulces, 4 de los cuales le proveían desde el inicio, y el resto de empaques y materiales de presentación), evidenciando su impacto en la generación de empleo e ingresos estables entre los productores artesanales. Una productora entrevistada indicaba que desde el contacto con DUTRAEC sus ventas habían aumentado y había "más seriedad", añadiendo que "los cheques que cojo semanalmente de DUTRAEC ya los tengo reservados"⁴⁰. Las condiciones de compra variaban: a los proveedores de dulces les compraba a crédito a diez días; a los otros, con el 50% de entrada y el resto contra-entrega (s/a190,02-2001:2).

Con la dolarización decretada por el gobierno (marzo 2000), los artesanos elevaron los precios y los costos de producción de la empresa también aumentaron, por lo que a partir de junio del 2000 la empresa decidiría incrementar los precios de los productos (s/a189,31-03-2000:2)⁴¹. Esto, sin embargo, no detendría la tendencia ascendente de las ventas. En abril del

³⁷ Hacia agosto del 2000 su personal se había reducido a 4 personas. En febrero del 2001 los 5 empleados eran: 2 en producción, 1 en ventas, 1 contador y la gerente general (FE,PCR,agosto2000:1; s/as90,1-02-01:1).

³⁸ Óptimo cumplimiento en limpieza, puntualidad, entrega oportuna, presentación personal. En septiembre del 2001 se incorporó a un hombre que sufría de parálisis del lado izquierdo para el armado de cajas (s/a191,01-2002).

³⁹ En el 2000 la encuesta reveló que los consumidores deseaban que se amplíe su distribución, se diversifique su presentación y que los dulces tengan mayor duración. La encuesta del 2001 indicaba una falta de publicidad, que se mantenga el sabor y que se mejore la envoltura (s/a191,01-2001:2; s/a192,01-2002:2).

⁴⁰ Entrevista a Marcia Lozada, Quito, 12-07-02.

⁴¹ Véase también e-mails de abril del 2000 en archivos de DUTRAEC, Fundación Esquel.

2000 amplió el mercado a nuevos distribuidores (consumidores y corporativos) en Quito⁴², para agosto se introdujo en Guayaquil "con gran aceptación", y, a pesar de las trabas puestas por SUPERMAXI a inicios de año⁴³, el 28 de noviembre del 2000 por fin ingresaría a ese anhelado mercado con la entrega de 792 cajas de dulces⁴⁴. Esto implicaba que los proveedores debían entregarle 3.000 dulces cada uno semanalmente, sin atrasos y con los estándares de calidad e higiene exigidos por una clientela cada vez más exigente. La venta a los distribuidores era a crédito: 45 días de plazo a SUPERMAXI y 30 días al resto⁴⁵. El desfase entre el pago a proveedores y recuperación de distribuidores le generaba ciertos problemas de liquidez, una de las debilidades identificadas en el análisis FODA que realizaría en enero del 2001 (s/a191,02-2001:2). En el 2000, por ejemplo, sus cuentas por cobrar se triplicarían con respecto a 1999, pasando de \$2.069 a \$7.092,40 (s/a191,02-2001:5-6).

En el 2000 las ventas crecieron en un 30% y sus utilidades en un 609.32% respecto de 1999, alcanzando \$57.624. En el 2001 registraron un incremento del 62% respecto del 2000. La empresa no se detendría, seguiría buscando la expansión del mercado hacia otras ciudades, a nuevos clientes, pensando, inclusive, en abrir distribuidoras propias, mientras cumplía con su clientela actual: supermercados, cadenas de farmacias, hoteles, clientes corporativos, contratos especiales con instituciones y clientes antiguos (FE,PCR,08-2000:4-5; s/a191,02-2001:4; s/a192,01-2002:2). Hacia julio del 2002 María Caridad Araujo estimaba que "hay un gran mercado doméstico que no hemos explotado todavía"⁴⁶.

En octubre del 2000 los gestores habían decidido comprar la participación de Esquel. Previa valoración de la empresa realizada en febrero del 2001⁴⁷ y aceptada por los socios, el 23 de julio de ese mismo año, en Junta General Extraordinaria Universal de Accionistas, FE

⁴² Tales como, el comisariato de las FF.AA., Delicatessen Swiss Hotel, Hotel Amazonas, Fybeca Quicentro y El Inca, Sal y Pimienta.

⁴³ Un informe de abril indicaba que, en base a estudios focales, SUPERMAXI les había informado que los dulces tradicionales no tenían demanda debido a la crisis. DUTRAEC se propondría contratar una empresa de marketing para constatar este estudio focal (según varios e-mails de abril del 2000. Véase archivos de DUTRAEC en F. Esquel).

⁴⁴ Según las condiciones puestas por SUPERMAXI, se entregaron 792 cajas de dulces; 312 de obsequio equivalentes a \$524. (Véase varios e-mails de noviembre, en archivo de DUTRAEC, F. Esquel, p. 4). El ingreso a SUPERMAXI le hizo perder como cliente al Comisariato de las FF.AA., ya que éste exigía un mejor precio que el de SUPERMAXI, y viceversa (s/a192,01-002:2).

⁴⁵ Sus distribuidores eran, para entonces: SUPERMAXI, Fybeca, Comisariato de las FF.AA., Cola de Oro, Comercial El España, Presidencia de la República, Delicatessen Santini, Entredulces, El Almendro, La Cosecha, Delicatessen El Griego, Hotel Radisson Royal, Hotel Howard Johnson, J.W. Marriot Hotel, Malecón 2000, Hotel La Laguna, Cafetería de la Embajada Americana, Hotel Hilton Colón (s/a191,02-2001:1).

⁴⁶ Entrevista, julio 2002.

⁴⁷ En el "Análisis Financiero" de febrero del 2001 se determina el método de valoración de la empresa (de flujo de caja descontado): proyección de flujo efectivo anual a cinco años, basado en escenarios de precios, ventas y producción. Basándose en las proyecciones, la valoración de la empresa se determinó según dos escenarios. Según el segundo escenario, el valor actual neto 2 era de \$112.952,30 (s/a190,02-2001:8-9).

transfería el 28% de su participación a los socios gestores, manteniendo aún el 12% de acciones⁴⁸, y firmando con DUTRAEC un nuevo contrato de asociación por cuatro años, cuyos derechos serían concedidos al Fondo Impulsar. En dicha reunión se convino que, en un plazo de cuatro años, y, de ser del caso, la fundación podría ceder su participación a terceros (s/a193,07-2001:3). Con ello se iniciaba la autonomización de la empresa de Esquel, cuyo rol positivo en la experiencia sería explícitamente reconocido por sus gestores⁴⁹.

F. Lecciones

DUTRAEC fue una de las 3 empresas exitosas de las 18 que Esquel constituyó a través del componente de inversión de riesgo de su programa PROCESO entre 1996-1999. Mientras el resto naufragó en medio de la crisis económica más profunda del país en el siglo XX, DUTRAEC no solo que se mantuvo sino que se expandió. ¿Cuál es la razón de su éxito y qué lecciones nos enseña?

La experiencia confirmó la validez del modelo de inversión en riesgo como una alianza para el desarrollo, en este caso, entre sectores modernos (empresa, ONG) y tradicionales (artesanos), mutuamente beneficioso en lo económico al generar empleo, e incrementar los ingresos, y, en el caso de los artesanos, en lo tecnológico, al posibilitar su acceso a estándares elevados que no estaban en condiciones de cumplir por su cuenta.

Adicionalmente, nos enseñó a encarar un emprendimiento con fundamentos económicos consistentes, con una racionalidad empresarial, pero también con criterios sociales y culturales. A primera vista, el producto no era de primera necesidad, y, por lo tanto, hubiera debido perecer en un mercado en crisis. Un análisis más fino, sin embargo, catalogaría a los dulces típicos como un bien cultural, generador de identidad local y nacional; hipotéticamente, por lo tanto, como un bien a ser preservado por los consumidores. En la experiencia, este factor cultural se combinó con una racionalidad empresarial, un manejo técnico planificado (en el cual la mediación de Esquel fue clave) y la orientación hacia un segmento del mercado con potencialidades de expansión, lo que, presumiblemente, explicaría las razones de su éxito. A la luz de este caso, la solidaridad (riesgo) y el negocio (lucro) parecerían factibles cuando en un proyecto económico se combinan adecuadamente diversos factores capaces de sostenerlo en un contexto de crisis e incertidumbre.

Finalmente, la experiencia nos enseña la dificultad de articulación del tiempo y las prioridades de una ONG, obediente a una lógica interna (institucional, burocrática), y el tiempo y prioridades de una empresa, obediente a una lógica externa (mercado). Una alianza entre ellas debe considerar dichas particularidades y desarrollar, sobre esta base, una política flexible, al mismo tiempo que buena comunicación y confianza⁵⁰.

⁴⁸ La distribución de acciones quedó del siguiente modo: FE: 12%, María Caridad Araujo: 22.15%, Esteban Vega: 34.38% y Marco Vintimilla: 31.37% (s/a193,23-07-2001:2)

⁴⁹ En carta de los gestores a Esquel del 30-04-2001 proponían que Esquel mantenga un 5% de participación en la empresa "debido a la muy positiva experiencia que hemos tenido con ella". (Carta, 30-04-2001).

⁵⁰ Este último aspecto fue señalado por María Caridad Araujo, en entrevista, julio 2001.