

No hay límites a lo que se puede hacer

Guillermo Arosemena Arosemena

Mi querida amiga Virginia Lasio me ha solicitado decir unas palabras en este templo de enseñanza donde durante aproximadamente tres años dicté clases y tuve la oportunidad de conocer a valiosas personas, entre alumnos y profesores.

Después de 50 años de vida profesional hay muchos temas para hablar hoy; podría comentarles sobre cómo iniciar una empresa o conquistar un mercado en el exterior, o cómo competir estando en desventaja, y muchos otros temas. He preferido hablarles sobre mis experiencias de medio siglo, cómo enfrenté dilemas y obstáculos que se me presentaron. La vida está llena de encrucijadas y dependiendo de cómo se actúa, el camino a recorrer será más corto o más largo; más fácil o más difícil; más lleno de satisfacción o de frustraciones. La primera pregunta que me hice al llegar a edad adulta fue ¿qué quiero hacer de mi vida? ¿Quiero tenerla fácil y transitar en ella sin hacer ruido? He conocido muchas personas que escogen ese camino. Otra pregunta que me hice fue ¿Debo ser conformista o inconforme? ¿Quiero vivir la vida a plenitud, hacer más de lo que se espera que haga? ¿Prefiero ponerme límites o avanzar hasta lo que más pueda? ¿Aspiro a estar por encima del promedio poniéndome metas ambiciosas o prefiero estar en el montón?. Cuando estudiaba universidad en Georgetown solicité ir de oyente a clases de materias que no necesitaba tomar, pero quería ampliar mis conocimientos. Desde mi primer año de trabajo profesional los primeros días del mes de enero elaboraba un informe de actividades de la empresa del año anterior, el dueño del negocio no me lo había solicitado, fue mi iniciativa. Ingresé a trabajar en una empresa exportadora donde 90 % del trabajo era manual. No entendía por qué durante 400 años se había hecho lo mismo en las empresas de ese sector en Guayaquil. El dueño no me solicitó automatizar el proceso, fue mi iniciativa investigar en el exterior la posibilidad de mecanizar las operaciones. La computadora personal se encontraba a más de una década de nacer. Después de 6 meses tenía el proyecto completo con planos, diagramas y presupuestos. El dueño no lo aprobó, costaba 60.000 dólares en 1967. Fue la primera vez que recibí un No y hay que estar preparado para respuestas que no agradan, no debe ser la causa para sentirse frustrado y perder iniciativa. El proyecto se haría 15 años después bajo la supervisión de otros profesionales.

Como profesionales enfrentamos dilemas recurrentes: contentarnos con lo que hacemos o buscar la forma de hacer más y mejor; sentirnos derrotados frente a la adversidad o salir adelante a pesar de los obstáculos. Hay afortunados que llegan a la vejez sin mayores tropiezos. Hay que estar preparados para eventos traumáticos que no esperamos. En más de una ocasión el destino será cuesta arriba. He conocido a personas cuya vida fue muy dura, quedarse huérfano a temprana edad, ser el mayor de los hijos y trabajar para ayudar a sus hermanos pequeños. Comenzar como empleado para luego convertirse en gran empresario, habiendo sido pionero en todos los emprendimientos que comenzó.

Desde pequeño me interesó el mundo internacional de los negocios, mi padre estaba suscrito a revistas como Fortune y Forbes, dos publicaciones empresariales estadounidenses. A través de los artículos me enteré de titanes del mundo de las finanzas, industria y comercio, cómo habían comenzado, sus triunfos y fracasos. Aprendí sobre la importancia del trabajo desde temprana edad. Mi padre me obligó a trabajar las vacaciones desde los 11 años, me enseñó a amar el trabajo. Trabajé en su empresa, fui cobrador, mensajero, vendedor de mostrador, ayudante de bodega, ayudante de mecánico y ayudante de contabilidad. Pero también trabajé en empresas de amigos de él, mi padre quería que tuviera experiencias en compañías donde yo no era hijo del dueño. Trabajé en Molinos del Ecuador al poco tiempo de haberse fundado. Era propiedad de Francisco Illescas Barreiro, amigo de mi padre. Fui ayudante de un ingeniero inglés, responsable del mantenimiento de las máquinas. También trabajé en el departamento contable del Banco de Descuento. En los cincuenta, la contabilidad se llevaba en unos enormes libros y las anotaciones se hacían con tinta mediante canutero y plumilla. Los libros se ponían en grandes mesas y uno se sentaba en taburete. Recuerdo que el Jefe de Contabilidad me explicó cómo tenía que usar el canutero para evitar la caída de tinta en las enormes páginas de color blanco. A pesar de haber hecho varias prácticas, una gota de tinta se me escapó y manchó el papel. El Jefe Contador estaba muy molesto conmigo, me llamó la atención en duros términos y al finalizar el día tuve que quedarme para borrar la mancha con gran delicadeza sin dañar el papel. Cuando terminé la secundaria conocía cómo funcionaba una empresa. Esta experiencia fue invaluable en mi vida profesional, me dio seguridad, nada me atemorizaba. De mi padre aprendí que no se viene al mundo a vegetar, hay que hacer algo positivo en la vida.

Desde pequeño conocí que estudiaría en el exterior, era tradición familiar. Para habituarme a la vida estadounidense y conocer sobre los estudios mi padre me envió a terminar la secundaria y luego continué con la universidad en Georgetown. Los cinco años que estuve afuera ampliaron mi visión intelectual, comencé a interesarme sobre cómo funcionaba el mundo en lo económico, político, tecnológico, científico y social. Medio siglo más tarde continué haciéndolo apasionadamente, sigo de cerca lo que pasa en todos los continentes. No puedo limitarme sólo a leer las noticias de periódicos ecuatorianos, si lo hiciera sentiría un enorme vacío. Jamás me acuesto sin leer varios periódicos y revistas extranjeras. Hasta la llegada de Internet para estar informado del mundo había que suscribirse a medios internacionales y el envío era muy costoso. Recuerdo que fácilmente me gastaba mil dólares anuales en suscripciones. Con la Web la información bajó de costos significativamente y se hizo instantánea.

Cuando regresé a Guayaquil entré a trabajar en una empresa exportadora, viajé durante 15 años a 45 países buscando mercados, esto me permitió conocer nuevas culturas solidificando mi interés por lo que sucedía en el mundo. Recorrí más de un millón de kilómetros, estuve en cuatro continentes; visité en varias ocasiones Wall Street y The City en Londres. Conocí e hice negocios con numerosas multinacionales. Mis viajes también me llevaron a países de la Unión

Soviética. En ellos los negocios se hacían con empresas del Estado, eran lentas, burocráticas y por la escasez de dólares, frecuentemente se demoraban en abrir las cartas de crédito. Conocí al Chile de antes y después de Allende y la Argentina antes y después del movimiento guerrillero Montonero. También me tocó viajar en Italia en época de las Brigadas Rojas, y en Alemania, viví los actos criminales de Baader-Meinhof. Abrir mercados no fue fácil, con los japoneses era muy difícil por su cultura. Había que tener enorme paciencia y perseverancia.

A pesar de haber sido profesor en ESPAE durante tres años, siempre me gustó enseñar y compartir mis experiencias en las empresas donde estuve. También lo hice en los 37 años consecutivos que fui voluntario, tuve que contratar personal y enseñar. En el proceso de enseñanza y capacitación di todo de mí teniendo en mente que a quien recibía mi enseñanza y experiencias les decía que debían superarme en algún momento. En vida profesional debo haber contratado a más de mil personas. Periódicamente me encuentro en la calle con ex empleados y ex ejecutivos, muchos no reconozco, se acercan a agradecerme por lo que aprendieron conmigo. Es gran satisfacción oírlos, señal de que el esfuerzo valió la pena.

Tuve la suerte de haber asumido grandes responsabilidades a temprana edad; como la vicepresidencia del Consejo Directivo Nacional de SOLCA a la edad de 27 años. Cuando cumplí 18 años de edad, mi padre me advirtió que no todo en la vida era hacer dinero, en algún momento debía trabajar gratis en favor de los necesitados, sin ni siquiera solicitar las gracias. El momento llegó cuando me invitaron a formar parte del directorio de SOLCA. Ser presidente de la Comisión de Construcción del Hospital Juan Tanca Marengo y después de terminado, participar en su organización; fueron extraordinarias experiencias. Por primera vez tuve a médicos como colegas y aprendí a trabajar con ellos. Estuve 20 años en el Consejo Directivo Nacional y aprendí a trabajar con pocos recursos económicos. Las instituciones de beneficencia viven raspando la olla, tienen que hacer milagros con los exiguos fondos que manejan. Cuando la Junta Militar de 1972 le retiró los impuestos, llegó un momento en que apenas había dinero para seis meses de sueldo. Mariana Roldós fue fundamental en convencer a su hermano Jaime que tenía que restituirse las rentas urgentemente para evitar el cierre del hospital oncológico. Afortunadamente esto último no sucedió. Hoy SOLCA atraviesa por una situación muy preocupante.

En el sector privado, con 23 años de edad fui el segundo abordo en una compañía con ventas de 5 millones de dólares, a valor presente equivaldrían a 50 millones. A los 24 años promoví mi primera empresa, Productos Adhesivos. Para completar el capital fue necesario invitar a inversionistas. Como era un producto nuevo había que crear el mercado y tomó tiempo y esfuerzo. En dos ocasiones fue necesario reponer el capital. El ingreso de Luis Noboa Naranjo como principal accionista mejoró la liquidez y dio tiempo a la empresa para llegar al punto de equilibrio. También ingresó Juan José Vilaseca. Durante cinco años los visité mensualmente a cada uno llevándole los estados financieros para analizar el desempeño de la empresa. El primero me citaba a las 7PM y me recibía dos horas después. El segundo me citaba a las 7am. Dos personajes con

personalidades totalmente diferentes pero con gran sapiencia. Trabajé 15 años con Jorge Salcedo Salcedo, otro coloso industrial, uno de los más importantes en la agroindustria en su época. Ellos no fueron universitarios, sus conocimientos lo adquirieron en el camino. Aprendí de ellos a ser práctico, no posponer la toma de importantes decisiones, siempre mirar adelante, no darse por vencido, ser perseverante, etc.

Como la gerencia cambiaba rápidamente sentí que necesitaba actualizarme y en dos ocasiones me ausenté de Ecuador para tomar créditos. La primera vez fui a IMD en Lausana, Suiza donde estuve seis meses; la segunda ocasión a Harvard University donde viví cinco meses. A la edad de 36 años había promovido algunas empresas que incluían desde proyectos agrícolas hasta empresas de servicios, pasando por negocio inmobiliario, comercio e industria. A esa fecha no había puesto atención a cómo la política de un país influye negativamente en los negocios. Fue un error de mi parte, es frecuente entre los empresarios.

Cuando la vida me sonreía, recibí mi primer golpe emocional, cuatro seres queridos fallecieron en un plazo de cinco meses, uno de ellos, mi padre; yo tenía 26 años y como era el mayor de los hermanos tuve que estar al lado de mi madre y ayudarla a salir adelante. Una década después, cuando me sentía realizado, nuevamente la vida me asestó un casi fatal golpe, en esta ocasión fue económico. La crisis de 1982, la segunda más profunda a esa fecha del siglo XX ocasionó que desapareciera todo mi patrimonio, hecho trabajando 14 horas diarias durante 15 años. Enfrenté devastadora inundación de una fábrica, cuando no existía seguro, dos prolongadas huelgas, enormes pérdidas cambiarias, colapso de la producción de cacao, colosal pérdida por el cierre del Banco de Descuento, etc. Soy dueño de parte de Bastión Popular. Me invadieron 10.000 metros cuadrados y la ley no me protegió. El nivel de estrés fue tan elevado que terminé durmiendo dos horas diarias y viajé al exterior a una clínica de estrés donde permanecí seis semanas como paciente ambulatorio. Luego pasé dos meses en casa de una familia estadounidense que conocía desde dos décadas atrás. Los médicos que me atendieron me hicieron ver la vida en forma diferente. Para mí el trabajo había sido la primera prioridad cuando no debió ser así, primero se encuentra uno y luego la familia. Si una persona tiene algún problema no puede hacer feliz a su familia ni trabajar eficientemente. Aprendí que como la adversidad es muchas veces parte de la vida, siempre hay que estar preparado para enfrentarla, no debe cogernos desprevenidos.

Cuando regresé a Guayaquil tenía 36 años y debía decidir si quería seguir de emprendedor y continuar administrando empresas o hacer algo diferente en mi vida. ¿Cómo hacer algo diferente si siempre había hecho lo mismo: crear y dirigir empresas? Quería intentar algo distinto. Me fui por la segunda alternativa. En los próximos treinta años la vida me llevaría por extraños caminos. Tuve varias actividades. Me convertí en consultor de empresas grandes y de mediano tamaño. Lo hice durante 20 años, mi área fue cómo aumentar la productividad en las compañías que compraron mi servicio. Comencé a escribir sobre mis experiencias como gerente y publiqué mi primer libro. Luego vino el segundo, tercero y cuarto y así seguí hasta publicar 40 libros y tengo 6 iniciados. En 1987 comencé a escribir en El Telégrafo, en 2004 renuncié por haber sido invitado a escribir en Expreso donde tengo una columna dominical hasta la actualidad. En

2013 Expreso lanzó Memorias Porteñas, suplemento dominical con contenido histórico, fui invitado a escribir. Ya se han publicado más de 200 ediciones. Entre el 2000 y 2014 también escribí en numerosas revistas: América Economía, Cámara de Industrias, etc. En total debo tener más de 2.000 artículos. Cuando dejé de ser empresario jamás me hubiera imaginado que abrazaría por pasión la labor de escribir y terminaría siendo pionero en la historia empresarial. Mi interés en ese ramo de la historia surgió cuando al ingresar a trabajar en la empresa exportadora de cacao, traté de comprar libros sobre la evolución del cacao y las librerías no los tenían por no haberse escrito. Estaba asombrado, a esa fecha nadie había escrito sobre un producto que durante 400 años había generado riqueza en el país. Me propuse escribirlo algún día. Tomó veinte años en hacerlo. Otro factor que me motivó especializarme en esa historia fue el menosprecio de los gobiernos hacia el sector empresarial. Consideré que era necesario que el público conociera lo que la empresa privada había hecho en beneficio del país. En mis libros también escribí sobre temas económicos y financieros, además de 4 obras sobre mi familia y su aporte al país durante más de 140 años. En 2002 un querido amigo Bruno Faidutti me invitó a compartir un programa de TV en Canal 3 que duró 4 años. El formato era un diálogo entre los dos y el tema predominante fue el análisis de la economía ecuatoriana. También dediqué mayor tiempo a mi actividad de voluntariado. En plena crisis económica de 1999, Lautaro Aspiazu Wright, fallecido hace un par de años, como Director de la Junta de Beneficencia de Guayaquil me invitó a unirme a tan noble institución y me asignó a modernizar el área administrativa del Hospital Luis Vernaza. A esa fecha los depósitos de esa institución estaban congelados y todavía no se terminaba de construir el hospital de niños Roberto Gilbert. Se requería reducir costos y mejorar la eficiencia. Enfrenté el desafío profesional más importante que tuve. Los primeros dos años trabajé más de 8 horas diarias haciendo cambios. El hospital Luis Vernaza tenía 1.600 empleados, entre médicos, enfermeras, tecnólogos, oficinistas, etc. y cerca de 900 camas. En 2002 la Junta de Beneficencia publicó un libro mío sobre los cambios hechos a esa fecha y en 2008 comencé a escribir otro sobre los cambios posteriores. El 31 de diciembre del 2011 renuncié a tan querida institución, después de 37 años de voluntariado. Como voluntario también ayudé a resucitar el Archivo Histórico del Guayas que estaba 80% encajonado y había la intención de llevarlo a Quito. Otra gran experiencia fue colaborar en CISE. Esta historia se encuentra en una edición de Memorias Porteñas.

Mi vida no fue fácil, tuve que subir muchas cuestas y caer en más de una ocasión, pero encontré la manera de volver a pararme; en el camino logré desarrollar anticuerpos emocionales. Los fracasos son inevitables, hay que sacar lecciones de ellos, para no repetirlos. En Singapur hay un premio al empresario que fracasó y se recuperó. He sido testigo y vivido crisis económicas ecuatorianas desde los sesenta. Dos años antes de ingresar a trabajar, dos de los más importantes exportadores de cacao dejaron de operar por haber incurrido en enormes pérdidas, una de esas empresas tenía más de 30 años funcionando y la primera ecuatoriana en tener oficinas en Wall Street. He visto cómo grandes fortunas desaparecieron entre los años sesenta y la última crisis bancaria. Muchos grandes empresarios no vuelven a levantarse. Tuve cercana amistad con un gran ser humano que también era empresario. Murió cuando su empresa tenía 60

años de fundada. Antes de su fallecimiento le pregunté cuál había sido su éxito de tener una empresa tan longeva. Su respuesta fue breve: nunca me endeudé en divisas, seguí el consejo de tu abuelo C. J. Arosemena Tola, no me interesó comerme el mundo en un bocado ni estar entre los grandes del país. Vivió hasta los 93 años de edad, trabajó la mañana del día que falleció, haciendo su siesta.

Hoy me enfrento a nuevos desafíos, muy difíciles, pero son nuevas aventuras que habrá que vivirlas.