

## LOS CIMIENTOS

*Las raíces que no se ven son las que sostienen al árbol cuando viene la tormenta*

---

Hay una pregunta que todo emprendedor debería hacerse antes de analizar cualquier modelo de negocio, antes de dibujar su primera proyección financiera, antes de registrar su primera empresa: ¿de dónde vengo?

No la respuesta del documento de identidad. La respuesta verdadera. La que habla de las manos que nos cargaron, de las voces que escuchamos de noche, de los ejemplos que absorbimos sin darnos cuenta antes de comprender que estábamos aprendiendo. La respuesta que explica por qué pensamos como pensamos, por qué tomamos las decisiones que tomamos, por qué nos levantamos cuando todo señala que lo razonable sería quedarse en el suelo.

Yo vengo de Tulcán.

Nací el 23 de noviembre de 1978 en esa ciudad fronteriza que huele a páramo y a Colombia, que vive entre dos mundos y que ha forjado, en ese frío singular de los tres mil metros de altura, gente de carácter duro y espíritu resistente. Tulcán, "La Centinela Norteña", es una ciudad pequeña en tamaño y enorme en identidad: sus calles de piedra, su cementerio de cipreses tallados que es una de las maravillas del país, y su mercado fronterizo donde cada día se negocia con una informalidad que es, en realidad, una sofisticación económica que ningún libro de texto ha sabido capturar del todo.

De ahí vengo. Y entender eso es entender todo lo demás.

---

## Las Raíces: Dos Familias, Dos Escuelas

Para hablar de quién soy, debo hablar primero de quiénes fueron ellos.

Mi abuelo paterno, don Ricardo, era un hombre de manos enormes y palabras escasas. Había comenzado como carpintero y ebanista, transformando la madera bruta en muebles que hoy, probablemente, siguen en pie en alguna sala tulcanéña. No tenía apellidos ilustres ni conexiones poderosas. Tenía algo más difícil de fabricar: paciencia de artesano, trabajo constante y una reputación ganada golpe a golpe, clavo a clavo. Con el tiempo, esa constancia lo llevó a convertirse en asistente de abogacía del tribunal de menores de Tulcán, un salto que en su época representaba escalar una montaña sin más equipo que la voluntad. No era un hombre de grandes discursos. Era un hombre de grandes obras.

Lo que don Ricardo me enseñó sin proponérselo es uno de los principios más sólidos del emprendimiento: la reputación no se compra ni se hereda. Se construye con cada trabajo entregado a tiempo, con cada promesa cumplida, con cada detalle que nadie pidió pero que el artesano incluye porque su nombre va con la obra. En Tulcán, treinta años después de haber entregado un mueble, la gente seguía recomendando a don Ricardo. Eso es la marca personal en su forma más pura.

Doña Elena, mi abuela paterna, era el otro polo de esa familia. Había estudiado contabilidad en una época en que pocas mujeres de su generación llegaban a la universidad, lo cual ya era en sí mismo un acto de rebeldía silenciosa. Pero su espíritu emprendedor no cabía en un aula ni en una columna de números. Mientras el mundo esperaba que las mujeres se quedaran quietas, doña Elena viajaba entre Tulcán e Ipiales —los pueblos fronterizos ecuatorianos y colombianos— comerciando productos de un lado al otro de la línea imaginaria que divide los países. Navegaba aduanas, negociaba precios, calculaba márgenes en su cabeza con una velocidad que habría avergonzado a más de un contador graduado. No llamaba a eso "emprendimiento". Simplemente lo llamaba vivir.

La lección que doña Elena me enseñó sin proponérselo es una de las más valiosas que he encontrado en cualquier libro de negocios: **la oportunidad no espera condiciones perfectas. Existe en la brecha, en el espacio entre lo que hay aquí y lo que se necesita allá.** Mi abuela veía esa brecha cada vez que cruzaba la frontera. La mayoría de las personas que hacían el mismo cruce solo veían un trámite burocrático.

Junto a ellos, rodeándonos con la densidad afectiva que solo las familias grandes de ciudad pequeña pueden generar, estaban tío Rodrigo y tía Rosa

—hermanos de mi padre— y una constelación de primos y parientes que convertían cada reunión familiar en algo parecido a un pequeño mercado: voces cruzadas, historias superpuestas, negocios discutidos entre el café y el pan. Era la familia paterna. Numerosa, norteña, construida sobre trabajo honesto y lealtad inquebrantable entre los suyos.

La familia materna tenía otra textura. Mi abuelo materno era originario de Latacunga y se había dedicado al sector ganadero: un mundo de tierra, de madrugadas, de paciencia ante los ciclos naturales que ningún plan de negocios puede controlar del todo. Se separó de mi abuela materna cuando mi madre tenía apenas cuatro años. La abuelita Eloisa, como todos la llamaban— era un amor de persona: sencilla, cálida, con esa capacidad de ciertas mujeres para convertir cualquier espacio en hogar. Trabajaba incansablemente —lavando ropa, cuidando a otros— para sacar adelante a sus tres hijos con una dignidad que no necesitaba explicaciones. Ella tomó a sus tres hijos y rehizo la vida con la determinación tranquila de quien sabe que el único camino es hacia adelante. Nos visitaba cada verano, y su presencia siempre traía consigo esa calidez particular que solo las abuelas saben dar. Ayudó a nuestra familia en tiempos buenos y en tiempos malos, con un amor desinteresado que yo aprendería a valorar mucho más tarde, cuando entendí que la verdadera riqueza no se mide en lo que tienes, sino en lo que das.

Dos familias. Dos maneras de construir. Un mismo destino: formar a los padres que me formarían a mí.

---

## **El Encuentro: Quito, 1977**

El 14 de febrero de 1977, mis padres se conocieron entre las calles y edificios coloniales del histórico barrio de Pambachupa, en Quito. Él estudiaba Economía. Ella, Administración de Empresas. Se encontraron en ese espacio particular donde los jóvenes que toman en serio el conocimiento suelen encontrarse: rodeados de libros, de ideas, de esa energía que tiene quien siente que está aprendiendo algo que cambiará su vida.

No exagero al decir que ese encuentro tuvo consecuencias que van mucho más allá de la historia familiar. Lo que mi padre heredó de don Ricardo y doña Elena —el rigor práctico y la visión de oportunidad— y lo que mi madre traía consigo —su formación en administración, sus valores, su capacidad de gestión— se combinarían para construir el ambiente donde yo

crecería. Sin esa combinación específica de influencias, yo no habría llegado a ser quien soy.

Mi madre nació el 16 de diciembre de 1955 en Ambato, la tierra de los tres juanes. Era originaria de esa ciudad de clima templado y espíritu emprendedor que ha dado al Ecuador artesanos, comerciantes y líderes que desproporcionadamente superan lo que su tamaño poblacional haría esperar. Cuando terminaron sus estudios y cuando yo nací, tomó una decisión que el mundo moderno a veces subestima: convertirse en ama de casa y dedicar su vida al hogar con una completitud que no admitía medias tintas. No era una elección menor. Era una estrategia de largo plazo que ella entendía con una claridad que muchos ejecutivos envidiarían.

Mi padre, nacido el 20 de agosto de 1952 en Tulcán, era un intelectual en el sentido más honesto de la palabra: un hombre enamorado de las ideas. Economista de profesión, marcado profundamente por la filosofía y el pensamiento crítico de su época, tenía una biblioteca que en casa no era decoración sino habitante permanente. Estantes hasta el techo, volúmenes con lomos desgastados por el uso genuino, páginas anotadas al margen con su letra pequeña y ordenada. Leía todo con la misma curiosidad voraz porque entendía que la verdad rara vez vive en un solo lugar.

---

## Tulcán: Los Primeros Dos Años

Yo nací en Tulcán y permanecí allí apenas unos meses antes de que mis padres me llevaran a Quito. Habían llegado a la capital con la esperanza común de quien busca oportunidades en la ciudad grande, y así vivimos los tres durante mis primeros dos años de vida.

Cuando cumplí dos años llegó Nicolás al mundo —el 30 de abril de 1980— y con él, una reorganización inevitable de los recursos del hogar. Un recién nacido exige una presencia total. Mis padres necesitaban tiempo y espacio para acoger al nuevo hijo, y la solución fue la que muchas familias ecuatorianas han tomado con amor y sin drama: me enviaron a Tulcán, donde doña Elena y don Ricardo podían darme la atención que en ese momento el hogar no podía repartir entre dos.

No fue abandono. Fue amor responsable disfrazado de renuncia temporal. Esa distinción —entre el acto que duele y la intención que lo mueve— es una lección de gestión que aprendí mucho después pero que ya estaba escrita en mi historia desde los dos años de vida: **a veces la decisión**

**correcta y la decisión cómoda no son la misma.** Los buenos padres, como los buenos líderes, eligen la correcta.

Viví con doña Elena y don Ricardo durante dos años. No guardo memorias nítidas de ese período —la infancia temprana tiene esa imprecisión de los sueños— pero sí guardo algo más profundo: un conjunto de sensaciones que con el tiempo entendí que habían sido formativas. La textura de la madera en el taller de don Ricardo. El sonido de los cálculos de doña Elena mientras revisaba sus cuentas. El olor de la tienda familiar. Tulcán en mí empezó antes de que yo pudiera recordar Tulcán.

Cuando cumplí cuatro años regresé definitivamente a Quito. Nicolás ya tenía dos años y caminaba por la casa con esa energía activa que lo distinguiría siempre de mi carácter más reflexivo.

Pero Tulcán nunca me dejó del todo. Regresaría cada verano. Y cada verano me enseñaría algo.

---

## **La Primera Escuela de Negocios: Los Veranos en Tulcán**

Cuando la gente me pregunta dónde aprendí a emprender, tengo una respuesta que siempre los sorprende: en una tienda de barrio en Tulcán, con una abuela que leyó algunos libros de negocios y un abuelo que asistió a algún seminario de liderazgo.

Cada verano, sin falta, regresaba con mis abuelos paternos. Tres meses que el calendario marcaba como vacaciones y que yo vivía como otra vida completamente diferente. Una vida sin las reglas de la ciudad, sin los horarios de la escuela, con la libertad particular que solo los niños en casa de los abuelos conocen: la sensación de que el tiempo es abundante y de que el amor es incondicional.

La casa de doña Elena y don Ricardo tenía una tienda al frente. Una tienda pequeña, de barrio, de esas que venden un poco de todo: enlatados, granos, productos de primera necesidad, algunos artículos de ferretería liviana. Nada extraordinario a primera vista. Pero para mí era fascinante.

Pasaba horas observando desde un rincón, silencioso como solo saben serlo los niños que realmente están prestando atención. Veía a doña Elena negociar con los proveedores que llegaban cada semana: discutía precios con una calma que era en realidad una estrategia. Sabía exactamente

cuándo ceder y cuándo mantenerse firme. Conocía de memoria los márgenes de cada producto —no porque los hubiera calculado en un cuaderno, sino porque los llevaba en la cabeza con esa precisión de quien ha repetido la operación cientos de veces. Veía cómo trataba a los clientes: con una calidez genuina que los hacía regresar, no solo por los productos sino por el trato. En Tulcán, como en cualquier ciudad pequeña, la reputación es la moneda más valiosa. Doña Elena lo entendía de manera instintiva.

Don Ricardo, por su parte, seguía trabajando la madera. Lo veía en el patio, transformando con sus manos grandes y precisas una silla rota en una silla nueva. Cobraba precios justos y nunca prometía lo que no podía cumplir. Su reputación era tan sólida que los clientes lo buscaban sin ningún anuncio, sin ninguna publicidad. Su única estrategia de mercadeo era hacer bien su trabajo, siempre.

Sin saberlo, estaba viendo en acción los principios más importantes de cualquier negocio exitoso. Gestión de inventario. Negociación con proveedores. Fidelización de clientes. Control de calidad. Todo estaba ahí, en esa tienda de barrio en el norte del Ecuador, presentado no como teoría sino como práctica cotidiana.

Algunos veranos me dejaban atender la caja. No era un juego: era responsabilidad real. Me enseñaron a dar el vuelto exacto, a no equivocarme con los precios, a registrar cada venta con cuidado. Cuando cometía un error, no había drama. Había una pregunta sencilla y poderosa: "¿Qué pasó? ¿Qué harías diferente la próxima vez?"

Esa pregunta —tan simple, tan devastadoramente útil— es exactamente la misma que hago hoy después de cualquier error empresarial. No busco culpables. Busco la causa y la corrección. Lo aprendí en la tienda de mis abuelos, entre los ocho y los doce años, sin saber que lo estaba aprendiendo.

**Los veranos en Tulcán me enseñaron que el emprendimiento no es una teoría que se aprende en un aula. Es una práctica que se absorbe observando, preguntando, equivocándose y corrigiendo. La mejor educación de negocios que recibí no fue en ninguna universidad. Fue en esa tienda, donde nadie hablaba de "emprendimiento" pero todos lo practicaban.**

Había algo más en esos veranos que las lecciones directas del negocio. Había la mesa llena de comida, los postres que doña Elena preparaba con generosidad, los primos y los tíos que llenaban la casa con voces y risas. Había la sensación de pertenencia a algo más grande que yo mismo: una familia, una historia, un lugar. Esa sensación —que el mundo académico hoy

llama "identidad social" y que los psicólogos vinculan con la resiliencia— es uno de los activos más invisibles y más poderosos que un ser humano puede tener. Yo la construí en Tulcán, cada verano, sin darme cuenta.

---

## **Quito: La Escuela Privada y el Mundo de los Libros**

De regreso en Quito, empecé la escuela primaria en una institución privada de la ciudad. Era un niño ordenado, curioso, con la seriedad particular de quien ha pasado tiempo con adultos que toman el trabajo en serio. Mis primeros años escolares confirmaron lo que mi entorno familiar había sembrado: era un buen estudiante. Más que eso: era un estudiante al que le gustaba serlo, para quien aprender era un placer genuino, no una obligación.

Recibí diplomas de mérito académico durante varios años consecutivos. Gané concursos de lectura y redacción —esos certámenes donde los niños reseñan un libro o escriben sobre un tema libre, y que en aquella época eran una de las pocas competencias donde la estatura no contaba. En esos certámenes, mi mente podía correr sin las limitaciones que el cuerpo imponía en el patio.

Porque había algo en el mundo visible de la escuela que complicaba las cosas.

Tenía una estatura pequeña para mi edad. Y tenía ojos verdes claros en un entorno donde eso hacía diferente, llamaba la atención de maneras que un niño no siempre sabe gestionar. En el mundo invisible pero implacable de las jerarquías escolares, ser diferente puede convertirte en blanco. Y yo me convertí en uno.

El bullying escolar —que entonces no tenía ese nombre pero tenía todos sus efectos— me transformó en un niño tímido. No por naturaleza, sino por adaptación. Cuando el patio de recreo se volvía territorio hostil, encontré refugio en los libros. Primero fue un escape. Después fue algo mucho más importante: fue una pasión que no me abandonaría jamás.

Leía todo lo que podía conseguir. Julio Verne me llevó a mundos que mi cuerpo pequeño no podía alcanzar pero mi mente sí. Las biografías de grandes hombres y mujeres me mostraron que el tamaño físico no determina el tamaño de los sueños. Las novelas me enseñaron a ponerme en el lugar del otro, a entender motivaciones distintas a las mías, a ver el mundo desde múltiples perspectivas al mismo tiempo. Esa habilidad —la empatía

intelectual, la capacidad de entender cómo piensa otra persona— es, lo aprendería después, uno de los talentos más valiosos en cualquier negociación.

**Investigaciones sobre emprendimiento muestran consistentemente que los fundadores de empresas exitosas leen significativamente más que el promedio de la población. No es coincidencia: leer amplía el mapa mental, conecta ideas de campos distintos, entrena la capacidad de aprender continuamente.** Yo comencé ese hábito a los ocho años, huyendo de los momentos difíciles del recreo. Fue, paradójicamente, uno de los mejores regalos que me dio la adversidad.

Mi madre guardaba los diplomas con el mismo cuidado que se guarda algo verdaderamente valioso. Los colgaba en la pared del corredor de la casa. Cuando llegaba con uno nuevo, ella lo recibía con una sonrisa específica —no exagerada, no efusiva— que valía más que cualquier celebración ruidosa. Era la sonrisa de alguien que reconoce algo que ya sabía.

Mi padre, cuando me veía leer, sentía una satisfacción que no necesitaba palabras. Era una de las formas en que nos entendíamos: él en su silla con su libro, yo en el mío con el mío, los dos en ese silencio cómplice de los que comparten una misma pasión sin necesidad de anunciarlo.

---

## **La Economía del Hogar: Las Lecciones de Administración de mi Madre**

En casa, mi madre ejercía sin saberlo una cátedra de administración de empresas que ninguna universidad habría podido replicar.

Ella había estudiado Administración de Empresas en Quito antes de que yo naciera. Cuando decidió convertirse en ama de casa, no abandonó ese conocimiento. Lo trasladó de dominio. El hogar se convirtió en su empresa, y lo gestionaba con la precisión y la creatividad de un buen gerente operando con recursos limitados.

El presupuesto familiar era manejado por ella con una exactitud que hoy me sigue impresionando. Sabía exactamente qué podíamos hacer y qué no, y tenía el don de comunicarlo sin que sonara a derrota ni a limitación. En su boca, los límites del presupuesto nunca eran muros. Eran los bordes de un tablero dentro del cual había que ser creativo.

"Veamos cómo lo hacemos posible", decía cuando algo parecía complicado. Nunca "no podemos". Siempre "veamos cómo".

Esa frase, repetida en tantos contextos distintos a lo largo de mi infancia, se instaló en mí sin que yo lo decidiera. Décadas después, cuando enfrentara obstáculos empresariales que parecían muros sin puerta, escucharía su voz. Y siempre encontraría el cómo.

A veces, de manera sencilla pero precisa, me explicaba cómo manejar el dinero. Cómo planificar los gastos. Cómo priorizar cuando los recursos son limitados. No eran clases formales. Eran conversaciones de cocina, comentarios mientras preparaba el almuerzo, observaciones sobre por qué ciertas decisiones se tomaban de cierta manera. Eran lecciones de administración disfrazadas de vida cotidiana. Y son las que mejor recuerdo.

Mi madre nunca me habló directamente de emprendimiento. Me habló de valores: honestidad, trabajo, responsabilidad, gratitud. Me habló del respeto por las personas sin importar su condición. Me habló de cumplir la palabra dada. Esos valores —que parecen principios morales abstractos— son, en realidad, la columna vertebral de cualquier negocio sostenible en el tiempo.

**Un negocio sin valores es una estructura sin cimientos. Puede durar un tiempo, incluso puede crecer, pero cuando llegue la tormenta —siempre llega— se derrumba.** Mi madre me dio los cimientos. Mi padre me dio la visión. Juntos, sin proponérselo, me dieron todo lo que necesitaba para emprender.

---

## El Padre: El Economista con Biblioteca

Mi padre era un hombre de ideas. Economista de profesión y filósofo por vocación, sus convicciones intelectuales le daban una mirada crítica sobre el mundo que pocas personas a su alrededor compartían. Para él, entender la economía no era un asunto técnico. Era entender el poder, la justicia y la historia humana al mismo tiempo.

En casa, los libros eran los verdaderos habitantes. Su biblioteca era un territorio sagrado: estantes que llegaban al techo, volúmenes con lomos desgastados por el uso genuino, páginas anotadas al margen con su letra pequeña y ordenada como si cada una fuera un diálogo que él sostenía con el autor. Economistas clásicos y heterodoxos, pensadores latinoamericanos, filósofos. Los leía todos con la misma curiosidad voraz.

Esa biblioteca fue mi segundo entorno de aprendizaje, después de la tienda de mis abuelos. A los ocho años, a los nueve, entraba ahí con el respeto con que se entra a un lugar que uno sabe que guarda algo importante. Tomaba libros que no entendía del todo pero que ya me señalaban la existencia de un mundo más grande que el visible desde mi barrio.

Después de años trabajando como empleado público, mi padre tomó una decisión que marcó nuestra familia: vendió su renuncia —una jubilación anticipada que le permitió capitalizar su salida— y montó su propia empresa de tributación y asesoría fiscal. No fue un accidente ni una necesidad desesperada. Fue una apuesta deliberada. El hombre que había estudiado a los grandes economistas del mundo decidió que era tiempo de poner ese conocimiento al servicio de sus propios clientes, bajo sus propias condiciones.

Esa decisión me enseñó algo que tardé años en articular pero que nunca olvidé: **hay un momento en la vida de todo profesional capaz en que el trabajo para otros se convierte en un techo, y el único camino hacia arriba es construir algo propio.** Mi padre lo reconoció y actuó. Esa valentía silenciosa es uno de sus legados más profundos.

La herencia más duradera de mi padre, sin embargo, no vino de su empresa ni de sus libros. Vino de la manera en que me hablaba. De igual a igual. Como si mis preguntas merecieran respuestas serias, como si yo fuera ya el interlocutor que algún día sería. Eso, en sí mismo, fue un regalo que no suele darse fácilmente: el de ser tomado en serio cuando todavía eres pequeño.

Hubo períodos difíciles en esos años. Noches tensas, momentos en que la atmósfera de casa se espesaba y el niño que era yo aprendía a leer el estado del hogar en el silencio antes de abrir la puerta. No diré más de eso porque lo que importa no es el detalle de las dificultades sino lo que construí a partir de ellas: la capacidad de sobrevivir la incertidumbre, de encontrar estabilidad dentro de mí mismo cuando el entorno no la ofrecía, de buscar en los libros y en el estudio un territorio que nadie podía quitarme.

Esa capacidad —la de encontrar recursos internos ante las adversidades externas— es lo que los emprendedores llaman resiliencia. Yo la aprendí sin ese nombre, en esos años, en esa casa.

## **A los Diez Años: El Hermano Menor y el Primer Reajuste**

En 1988, cuando yo tenía diez años, nació Emilio, el menor de los hermanos.

La llegada de un bebé a la familia siempre reorganiza las prioridades de los padres. Es inevitable. Es correcto, incluso. Pero para un niño de diez años que hasta entonces había sido parte de una dinámica ya establecida, ese reajuste puede sentirse como una pérdida antes de poder entenderse como una ganancia.

Hubo semanas en que sentí ese distanciamiento con la claridad con que se siente el frío cuando cae la noche en Tulcán: sin anuncio, de golpe, envolviendo todo. Mis padres estaban concentrados en el recién llegado — como corresponde— y yo navegaba ese espacio con la soledad particular del hijo que ya no es el más pequeño pero tampoco ha llegado aún a la edad en que uno se basta a sí mismo.

Lo que salvó ese período fue la escuela.

No de manera dramática ni súbita. Sino gradualmente, como ocurre con las cosas que de verdad transforman. Encontré en el ambiente escolar a compañeros que compartían mis gustos: la lectura, el estudio, esa energía particular de los niños a quienes les importa aprender. Descubrí que mi condición de buen estudiante —que en otros contextos me había hecho blanco de burlas— era, entre los compañeros correctos, una credencial. Un punto de contacto. Una razón para hablar.

Aprendí, en esos meses, algo que nunca había podido articular sobre mi propia naturaleza: soy una persona que encuentra equilibrio en la actividad intelectual. Cuando el entorno se complica, mi respuesta natural no es el conflicto sino la concentración. Me enfoco, estudio más, leo más, produzco más. Esa tendencia —que podría parecer una forma de huir de los problemas— es en realidad una fortaleza. Es la manera en que construyo distancia del ruido sin perder contacto con la realidad.

Con el tiempo, Emilio dejaría de ser "el que llegó y lo cambió todo" para convertirse en algo mucho más simple y más permanente: el hermano menor. El que yo observaría crecer con ese orgullo tranquilo que tiene el primogénito cuando ve que la familia sigue hacia adelante.

---

## Aurora: El Ángel con Tiza en la Mano

Hay personas que aparecen en la vida de un niño y cambian la trayectoria de ese niño sin que ni el uno ni la otra lo sepan en ese momento. No llegan con anuncio. Llegan con su manera de mirar, de preguntar, de creer.

Fue exactamente en ese tiempo —cuando mi madre se hacía cargo de Nicolás y del recién llegado Emilio— que llegó la profesora Aurora.

Era mi maestra de Ciencias Naturales, y tenía el don extraordinario de ver lo que hay dentro de un niño antes de que el niño mismo lo descubra. Mientras los libros del patio me hacían invisible ante ciertos compañeros que medían el valor por la fuerza física, la profesora Aurora me veía. No al niño pequeño con ojos verdes que prefería los libros al balón. Me veía a mí: la mente que preguntaba, el espíritu que quería entender.

Me prestaba libros de su biblioteca personal. No libros del currículo escolar, sino libros que ella consideraba que me abrirían ventanas. Me hacía preguntas que no tenían una sola respuesta correcta, que invitaban a pensar más allá de lo aprendido. Me alentaba con una convicción que en aquel momento yo no podía comprender del todo, pero que sentía como algo sólido y real: la certeza de alguien que ha visto el potencial de muchos niños y reconoce cuándo está frente a algo particular.

Ella fue mi primer mentor real, aunque yo no tuviera esa palabra para nombrarlo.

Con el tiempo, la profesora Aurora y mi madre construyeron una amistad que duraría años. Era como si dos personas que habían visto lo mismo en mí hubieran encontrado en esa coincidencia de percepción una razón para conocerse. Mi madre le agradecía algo que la profesora Aurora probablemente no calculaba: el hecho de que, en los momentos en que el hogar tenía sus propias tensiones —dos hijos pequeños, la vida con sus exigencias— Aurora era un espacio de seguridad y de estímulo para mí.

**Los mentores no siempre llegan con ese título. A veces llegan con tiza en la mano y cuadernos por corregir.** La profesora Aurora me enseñó que alguien que cree genuinamente en tu potencial puede cambiar tu trayectoria. Esta lección la apliqué después cuando busqué mentores empresariales con la misma actitud receptiva con que yo escuchaba a aquella maestra: abierto, agradecido, dispuesto a que alguien que veía más lejos que yo me mostrara el camino.

## Fin de la Primaria: Los Diplomas y la Puerta que Espera

Los últimos años de la escuela primaria fueron, mirándolos desde hoy, un período de consolidación.

Consolidé el hábito de la lectura. Consolidé la disciplina del estudio. Consolidé mi relación con el aprendizaje como práctica central de mi vida. Los diplomas que recibía cada año al finalizar el período —esos papeles con sellos y firmas que mi madre enmarcaba con cuidado— no eran para mí solo reconocimientos. Eran confirmaciones. La confirmación de que lo que hacía tenía sentido, de que el esfuerzo constante producía resultados visibles, de que la dedicación tiene una recompensa que va más allá de las notas en un boletín.

La profesora Aurora, en mi último año de primaria, me dijo algo que no olvidé. No recuerdo las palabras exactas —la memoria de la infancia tiene esa imprecisión selectiva— pero recuerdo la esencia: que yo tenía algo que pocas personas tienen a esa edad, que era la combinación de curiosidad y disciplina, y que esa combinación, si la cultivaba, me llevaría muy lejos.

No sé si en ese momento le creí del todo. Tenía doce años y lo que veía en el horizonte inmediato no era un futuro brillante sino una transición incierta: el paso de la escuela al colegio, del mundo conocido a uno completamente desconocido.

Cuando recibí el último diploma de la primaria —el del sexto grado, el que cerraba ese ciclo— lo guardé con los demás en la carpeta que mi madre había destinado para ellos. Había algo especial en ese momento que yo no sabía nombrar todavía. Una especie de umbral. La sensación de que algo estaba terminando y que lo que venía después sería completamente diferente.

Tenía razón en eso. Lo que venía era el colegio. Y el colegio sería, de maneras que en ese momento no podía imaginar, la escuela más importante de mi vida.

No la académica. La otra.

---

## Lo que los Primeros Doce Años Construyeron

Mirando hacia atrás desde hoy, con la perspectiva que solo da el tiempo y la experiencia acumulada, entiendo que esos primeros doce años no fueron el período previo a mi formación. Fueron la formación misma.

No lo sabía en ese momento. Los niños no saben que están siendo formados mientras lo están siendo. Esa es precisamente la naturaleza de los cimientos: son invisibles desde arriba, pero son lo que sostiene todo lo que viene después.

Doña Elena me enseñó que la oportunidad vive en las brechas que otros no ven. Don Ricardo me enseñó que la reputación es el activo más valioso y más difícil de construir. Mi madre me enseñó que los recursos limitados no impiden la excelencia; solo exigen más creatividad. Mi padre me enseñó que el conocimiento es la única herramienta que nadie puede quitarte. La profesora Aurora me enseñó que alguien que cree en ti puede cambiar tu trayectoria. Los libros me enseñaron que el mundo es más grande que lo visible desde el lugar donde uno nació.

Y la tienda de mis abuelos —esa pequeña tienda de barrio en el norte del Ecuador— me enseñó algo que ninguna universidad ha podido superar: que los negocios son, en su esencia más pura, un intercambio de valor entre personas que confían mutuamente. No más complicado que eso. No menos profundo que eso.

**Todo en la vida enseña algo, si sabemos mirar.** Lo físico —la energía que se construye con hábitos tempranos, con el movimiento, con la disciplina del cuerpo—. Lo mental —el pensamiento crítico, el hábito de leer, la capacidad de aprender continuamente—. Lo espiritual —los valores que dan sentido a las decisiones, el propósito que trasciende la ganancia inmediata, la gratitud que convierte los obstáculos en maestros—. Los tres ejes que llamo el Trípode del Emprendedor estaban siendo construidos en mí durante esos años, aunque yo no tuviera nombre para ellos todavía.

Los cimientos se habían colocado. Ladrillo por ladrillo, lección por lección, verano por verano en Tulcán, diploma por diploma en Quito.

El colegio esperaba. La adolescencia esperaba. El mundo real, con toda su complejidad y sus oportunidades, esperaba.

Yo no lo sabía todavía.

Pero estaba listo.

## Lecciones de Este Capítulo

Al reflexionar sobre mis primeros doce años, estas son las lecciones que aprendí y que más tarde aplicaría en el mundo del emprendimiento:

### Sobre los Cimientos

**La familia es la primera escuela de negocios:** Antes de cualquier aula o empresa, somos formados por los ejemplos que observamos en el hogar. Los valores de tus padres, las decisiones de tus abuelos, los principios con que te criaron: todo eso es el fundamento sobre el que construirás tu camino empresarial. No eliges ese fundamento, pero sí decides qué hacer con él.

**La constancia supera al talento a largo plazo:** No fui el más alto, ni el más fuerte, ni el más brillante en ningún sentido evidente. Pero era el que no se rendía. En los negocios, como en la escuela, la persistencia disciplinada a lo largo del tiempo construye resultados que el talento natural sin disciplina nunca alcanza.

**El trabajo honesto construye reputación, y la reputación es el activo más valioso:** Don Ricardo llenaba su agenda sin publicidad. Doña Elena fidelizaba clientes sin estrategias de marketing. Ambos lo hacían de la misma manera: haciendo bien su trabajo, siempre, sin importar si alguien miraba.

### Sobre el Conocimiento

**Lee con obsesión, desde temprano:** Los libros son mentores silenciosos disponibles en cualquier momento. El hábito lector que desarrollé desde niño amplió mi visión del mundo de maneras que ninguna experiencia directa podría haber logrado sola. Un emprendedor que no lee navega con mapas incompletos.

**Observa antes de actuar:** En la tienda de doña Elena, aprendí más sobre negocios observando que leyendo cualquier manual. Los mejores empresarios son, antes que cualquier otra cosa, observadores extraordinarios de la realidad que los rodea.

**La educación formal no es el único camino al conocimiento:** Parte de lo que hoy soy emprendedor lo aprendí en una tienda de barrio, en los veranos, atendiendo una caja registradora a los diez años. Busca aprendizaje en todos los contextos, no solo en los que tienen título.

## Sobre las Personas

**Los mentores cambian trayectorias:** La profesora Aurora, mis abuelos, mis padres —todos fueron arquitectos silenciosos de quien yo sería. Busca mentores con la misma actitud abierta con que un estudiante busca maestros. Y cuando los encuentres, escúchalos de verdad.

**La adversidad temprana forja recursos internos duraderos:** Las dificultades de la infancia no son obstáculos al desarrollo. Son, muchas veces, el desarrollo mismo. El acero se forja en el fuego. El carácter, también.

**La familia extensa es una red de soporte invaluable:** Tío Rodrigo, tía Rosa, los primos, los abuelos: esa red de afecto y pertenencia que construí en Tulcán no fue solo sentimental. Fue el primer modelo que tuve de lo que significa tener una comunidad que te respalda. En el emprendimiento, esa comunidad —de mentores, socios, clientes, aliados— es igualmente fundamental.

---

## La Lección Maestra

Si este capítulo pudiera resumirse en una sola verdad, sería esta:

**Las semillas del emprendedor exitoso se siembran mucho antes del primer negocio, en lecciones que en ese momento no parecen lecciones.**

La tienda de doña Elena era una clase de administración. El taller de don Ricardo era una clase de gestión de la reputación. El silencio trabajador de mi madre era una clase de valores. La biblioteca de mi padre era una clase de pensamiento estratégico. Los diplomas de la escuela eran la primera prueba de que el esfuerzo sostenido produce resultados. La adversidad del recreo era una clase de resiliencia. Los veranos en Tulcán eran mi investigación de mercado más temprana.

Todo estaba enseñando. La pregunta siempre es si somos capaces de reconocer las lecciones cuando no llegan con título de curso.

Tu historia también te está preparando. Las personas que te rodean ahora —tu familia, tus amigos, tus maestros— están construyendo en ti, quieras o no, los cimientos de lo que serás. Presta atención. Aprende con intención.

Yo recibí el último diploma de la primaria y sentí, sin poder nombrarlo todavía, que algo estaba a punto de cambiar.

El colegio me esperaba.

Y yo —sin saberlo, pero con doce años de cimientos sólidos bajo los pies— estaba listo para lo que vendría.

---

*"La oportunidad no espera condiciones perfectas. Existe en la brecha, en el espacio entre lo que hay aquí y lo que se necesita allá."* — Doña Elena, cruzando la frontera entre Tulcán e Ipiales

---

**Los cimientos se habían colocado, ladrillo por ladrillo, lección por lección, verano por verano en la tienda de doña Elena. Ahora faltaba construir sobre ellos. Y eso, como todas las grandes historias, tomaría tiempo, sacrificio, y la terquedad bendita de no rendirse nunca.**

---