

“CUANDO LA DISTANCIA Y EL AISLAMIENTO DEJAN DE SER UN OBSTÁCULO”¹

EL CASO DE LA FAMILIA GODOY²

INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERÍAS ILE

A mediados de febrero de 1995, Agustín Godoy, Gerente General de ILE (Industria Lojana de Especerías) se encontraba en el aeropuerto de Quito esperando la partida de su vuelo con destino a la ciudad de Loja. Mientras aguardaba, analizaba la posibilidad de tomar una decisión drástica que afectaría el rumbo de su empresa.

Durante los años de duración del conflicto fronterizo con el Perú, las empresas lojanas habían sido afectadas considerablemente al quedar aisladas del resto del país. Mientras se luchaba con el país vecino del sur, ILE perdía diariamente cuantiosos ingresos y la situación se volvía insostenible para la empresa. Todo parecía indicar que era el momento de salir de Loja e instalar la planta productora en otro lugar, incluso se consideraba la posibilidad de dejar el Ecuador.

Antecedentes de la Organización

A inicios del siglo XX, Don Melchor Godoy era un próspero comerciante originario de Malacatos, provincia de Loja. Se dedicaba a traer mercadería desde el Perú para venderla en su provincia natal. Asimismo, compraba y transportaba cereales desde Malacatos para venderlos en el país vecino del sur. Tuvo muchos años de “buena racha” y fue un empresario comprometido con el desarrollo de su región.

Por aquella época, las tierras de Loja, así como de todas las provincias del Ecuador, se encontraban en manos de pocas familias muy adineradas. La situación de inequidad social era insostenible y Don Melchor Godoy decidió involucrarse en la búsqueda de una solución. Conjuntamente con otros ciudadanos lojanos pusieron en marcha la parcelación de las tierras. Bajo este mecanismo, permitieron que los ciudadanos lojanos dispusieran de pequeños pedazos de tierras para dedicarse a la producción agrícola y ganadera, sin depender de los grandes latifundistas.

¹ Este caso ha sido preparado por el Econ. Pedro Sánchez Saá, consultor del SEAFE, para servir como base de discusión en clase, más que como ilustración del manejo correcto o incorrecto de algún asunto administrativo. Derechos Reservados (c), 2005, SEAFE, Sistema Ecuatoriano de Apoyo a la Formación de Emprendedores.

² El caso ha sido elaborado sobre la base de la historia de la familia Godoy en Loja. Tomando como base los hechos ocurridos, se han adaptado situaciones con fines didácticos para recrear la realidad de la empresa.

Don Melchor Godoy fue muy apreciado en su provincia por el hecho de haber participado en esta reforma trascendental. Lamentablemente realizó un mal movimiento en su negocio que lo llevó a la quiebra.

Era la década de los años sesenta cuando su hijo, Manuel Esteban Godoy decidió involucrarse en la actividad productiva para ayudar a sacar adelante a la familia. Empezó con una molienda de caña para fabricar panela y ante la escasez de materia prima, había que viajar algunos días a “lomo de mula” para conseguirla. En aquellos tiempos, Loja no disponía de caminos transitables y cada viaje que se realizaba para acceder a la materia prima era una verdadera hazaña.

Lo mismo sucedía cuando el molino se dañaba. Manuel Esteban tenía que viajar en mula hasta la costa, conseguir un taller para arreglar la pieza o comprar un repuesto.

Por ser Loja la provincia más alejada y olvidada del Ecuador, muchas familias tenían que enfrentar problemas similares, sin embargo lograron sobreponerse a los obstáculos y poco a poco fueron construyendo empresas prósperas en su región.

En 1970, una vez que Manuel Esteban se había radicado en Loja al ver la necesidad de una mejor educación para sus hijos, se le presentó una interesante oportunidad: una prima suya puso en venta una pequeña fábrica de especerías, llamada “Industria Nacional de Especerías”, que funcionaba en un local de menos de 200 m²., y que él logró negociar convenientemente.

Manuel Esteban siempre tuvo habilidad con los números, a pesar de que solo había completado hasta el quinto año de escuela. Esta habilidad le permitió sacar costos adecuados de producción y realizar ahorros significativos en el proceso productivo, que encaminaron a la empresa al crecimiento.

En 1976, Manuel Esteban se dio cuenta de que las máquinas de la pequeña planta eran totalmente obsoletas, y supo que debía modernizar la fábrica. Sin embargo, el primer paso que dio fue el de crear una mejor imagen del producto, bajo la marca **Sabora**, mejoró la cadena de distribución ampliando la red de distribuidores mayoristas y minoristas, aunque sabía que en el mediano plazo debería crear su propia red de comercialización.

Desde el 78 hasta el 80, la empresa se involucró en un agresivo proceso de mecanización y modernización. Poco a poco, se fueron adquiriendo equipos y maquinaria europea que permitieron mejorar el procesamiento y envasado de los productos.

La empresa de una estructura típicamente familiar, creció rápidamente y empezó a ganar mercado en Guayas y Pichincha, las dos provincias más pobladas del Ecuador. Los hijos de Manuel Esteban, se involucraban paulatinamente en el negocio.

Cuando Don Manuel Esteban falleció en 1984, su hijo Agustín Godoy fue quien asumió el reto de sacar adelante y de hacer crecer a la empresa cuyo funcionamiento conocía a profundidad, pues antes había trabajado ya en el área de seguridad y mantenimiento.

La figura jurídica de la empresa cambió a ILE por asuntos hereditarios.

Agustín Godoy se describía como un profundo admirador de su padre por todo el esfuerzo y sacrificio que realizó para sacar adelante a la familia y a su empresa. Admitía que el hecho de ser el encargado de continuar el sueño de su padre, le representaba una fuerte responsabilidad, pero también sentía un profundo orgullo de ser su sucesor.

Agustín decidió avanzar con el cumplimiento de las metas que su padre había trazado para la empresa. El primer paso fue el mejoramiento de la infraestructura física. En 1988 ILE se trasladó a su nueva planta, más funcional y cómoda ubicada en un terreno de 34.000 m² y con alrededor de 6.000 m² cubiertos.

El siguiente gran paso que dio Agustín fue mejorar la cadena de comercialización y para ello decidió montar sus propias oficinas. Para mediados de los años 90, ILE creó dos compañías paralelas (COILE y GL) que se encargaban de la colocación del producto en todo el Ecuador.

Así transcurrieron los años de crecimiento de ILE y la familia Godoy. Agustín manifestaba orgulloso que *“no importa donde se fabrique el producto, aunque sea en el fin del mundo. Lo que importa es que el producto tenga calidad, buen precio y servicio, y se venderá en cualquier mercado.”*

La siguiente meta de la empresa era la internacionalización y para ello ya había patentado sus marcas en Estados Unidos y en Europa.

Agustín Godoy mantenía la idea de que el éxito debe ser colectivo, y para ello ILE había incursionado en diversas actividades de índole social como la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manuel Esteban Godoy”. También asumió una política de trato justo al empleado, y contrató siempre mano de obra lojana, para contribuir con la dotación de empleo a sus conciudadanos.

Agustín Godoy afirmaba que para ser emprendedor era necesario dejar el temor a asumir nuevos retos y superar el miedo. Entonces, señalaba tres factores principales para el éxito:

1. Fijarse metas claras de corto, mediano y largo plazo.
2. Mantener orden y disciplina, ya que consideraba que el grado de éxito de una persona era directamente proporcional al grado de orden y disciplina con que maneje su vida.
3. Mantener una alta espiritualidad.

Bajo esta actitud de vida, Agustín Godoy manejó ILE, y al surgir nuevas oportunidades de negocio, la tradicional empresa se diversificó y prosperó aún más.

La Decisión

Durante la primera mitad de los años 90, ILE había experimentado un proceso de crecimiento sostenido, sin embargo en 1995 el país no solo se encontró inmerso en un conflicto bélico con el Perú, sino que además hubo un grave conflicto político por las denuncias de manejo indebido de gastos reservados por parte del Vicepresidente de la República. Esta situación causó una drástica disminución de la demanda de los productos generados por ILE, con su consecuente efecto en los ingresos de la empresa.

ILE enfrentaba una difícil situación, el hecho de estar ubicada en la provincia fronteriza de Loja, en pleno conflicto armado, le dificultaba el transporte de mercaderías, tanto de insumos como de producto terminado. Era prácticamente imposible trabajar con tranquilidad.

Agustín Godoy había considerado en diversas ocasiones la posibilidad de trasladar su familia y su empresa a una región del país que le brindara mayores garantías para la seguridad familiar y laboral. Sin embargo, el sentido de pertenencia a su querida Loja había frenado su decisión.

A pesar de esto, este conflicto parecía ser la gota que derramaría el vaso, es decir, el último “empujón” que Agustín Godoy necesitaba para salir definitivamente de su tierra.

Por tanto, en aquel momento de 1995, Agustín Godoy se encontraba frente a una encrucijada que planteaba dos alternativas.

- a) Resistir mientras durara el conflicto armado; mantener la planta en Loja y tratar de sobreponerse a las consecuencias de la lejanía y a la dificultad que podría deparar la situación post-guerra en los años venideros.
- b) Cerrar la planta en Loja, liquidar al personal e iniciar un proceso de traslado al centro del país, cerca de Quito y Guayaquil, los dos principales mercados de la empresa. Esta situación podría mejorar la posibilidad de colocación del producto en condiciones más favorables (frescura, cobertura, etc.)

En ese momento en el aeropuerto, mientras analizaba las dos opciones que tenía, escuchó una voz en el parlante que decía que su vuelo había sido suspendido para precautelar la seguridad de los pasajeros, ya que en ese momento se estaba librando un combate aéreo en la región del Alto Cenepa entre la Fuerza Aérea Ecuatoriana y la Peruana.

ANEXOS

ANEXO 1

GUERRA EN LA CUENCA DEL CENEPA

Dr. Gabriel Marcella
Departamento de Seguridad Nacional y Estrategia
US Army War College

El 26 de enero de 1995 la tranquilidad del Alto Amazonas sucumbió ante la lucha de las tropas ecuatorianas y peruanas en la disputada región fronteriza alrededor de la cuenca del Río Cenepa. Pequeñas unidades de 40 hombres entraron en combate. A su tiempo, tropas de alrededor de 3000 ecuatorianos y 2000 peruanos fueron desplegados en el área. Los ecuatorianos explotaron sus cortas líneas de comunicación interiores y su posición en la altura (6500 pies) de la Cordillera del Cóndor para dirigir el fuego de morteros y múltiples lanzadores de misiles contra los soldados peruanos, para reforzar sus posiciones.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana estableció superioridad aérea y su artillería e infantería de jungla dominaron el terreno. Los combates más serios se dieron alrededor de la Cueva de los Tayos, Base Sur y Tiwintza, ocupados por tropas ecuatorianas que se establecieron dentro del lado peruano de la no demarcada y disputada frontera.

Ambas partes desplegaron sofisticados aviones (Kfir, Sukhoi, Mirage, A37) y Ecuador usó tecnología moderna, tales como satélites de posicionamiento global para localizar blancos en el área inmediata de combate. También desplegaron tanques y artillería a lo largo de la frontera costera occidental, donde la lucha no tuvo lugar. Ecuador también movilizó reservas.

Después de esporádicos combates, Ecuador y Perú firmaron un acuerdo de cese el fuego en Brasilia bajo el auspicio de los cuatro estados garantes del Protocolo de Río de 1942 - Argentina, Brasil, Chile y Estados Unidos. Un segundo acuerdo para cesar el fuego y separación de fuerzas se firmó en Montevideo el 28 de febrero. El proceso de separación de fuerzas comenzó el 30 de marzo. Para el 30 de abril, aproximadamente el 90% de las fuerzas había sido retirado del área disputada. Las últimas fueron retiradas para el 3 de mayo.

Las discusiones de junio entre los garantes y los contendientes se focalizaron en la creación de una zona desmilitarizada, un acuerdo para intercambio de prisioneros, la apertura de la frontera, y la remoción de minas puestas en el área en pugna. La limitada victoria de Ecuador en el Cenepa alcanza un nuevo umbral en el viejo conflicto: Ecuador infringió una derrota militar al Perú por primera vez desde la batalla de Tarqui de 1829. Por otra parte, integraron exitosamente la estrategia militar, operaciones y tácticas con una campaña informativa que operó tanto en el nivel nacional (diplomacia) como en el militar (operaciones psicológicas).

Nota De Enseñanza

Caso “Industria Lojana de Especerías”

Autor: Econ. Pedro Sánchez Saa

Párrafo De Apertura

A mediados de marzo de 1995, Agustín Godoy, Gerente General de ILE (Industria Lojana de Especerías) se encontraba en el aeropuerto de Quito esperando la partida de su vuelo con destino a la ciudad de Loja. Mientras aguardaba, analizaba la posibilidad de tomar una decisión drástica que afectaría el rumbo de su empresa. Durante los años de duración del conflicto fronterizo con el Perú, las empresas lojanas habían sido afectadas considerablemente al quedar aisladas del resto del país. Mientras se libraba una guerra con el país vecino del sur, ILE perdía diariamente cuantiosos ingresos y la situación se volvía insostenible para la empresa. Todo parecía indicar que era el momento de salir de Loja e instalar la planta productora en otro lugar. Incluso consideraba la posibilidad de dejar el Ecuador.

Problema Básico

Agustín Godoy se enfrenta a un problema de razonamiento “Racional vs. Emocional”. Por un lado, sabe que la ubicación de su empresa en la provincia de Loja no es la mejor alternativa posible. Enfrenta problemas logísticos, de transporte, de disponibilidad de personal, entre otros. Por otra parte, el “orgullo lojano” y el hecho de que su padre fundara la empresa en Loja lo hacen quedarse en su tierra. Estando ahí sabe que contribuye al desarrollo de su región. Según su criterio, salir de Loja sería una actitud egoísta y de facilismo. El hecho de encontrarse en el medio de un conflicto armado hace que deba tomar una decisión inmediata.

Objetivos de enseñanza

Este caso puede ser utilizado para:

1. Identificar conductas emprendedoras que pueden llevar a una persona al éxito empresarial.
2. Desarrollar la capacidad de análisis y evaluación de distintas alternativas de decisión en la gestión empresarial, entre ellas, alternativas emocionales que van más allá de la simple racionalidad.
3. Desarrollar la capacidad para la toma de decisiones estratégicas por parte de los estudiantes, bajo un ambiente de presión e incertidumbre.

El presente caso pretende poner énfasis en el hecho de que el factor emocional interviene más de lo supuesto en la toma de decisiones empresariales.

Tareas Sugeridas para los estudiantes

1. Sobre la base de los antecedentes proporcionados, identifique 4 conductas emprendedoras comunes a las tres generaciones de la familia Godoy. (Melchor, Manuel Esteban y Agustín)
2. Asuma la posición de Agustín Godoy, Gerente General de ILE. Analice las alternativas planteadas y elabore un listado de pros y contras de los efectos que cada una de ellas podría generar para la empresa.
3. Sobre la base de la información proporcionada, defina y argumente cuál de las dos alternativas escogería usted.

Procedimiento sugerido

- Las tareas deberán ser desarrolladas en grupos de 3 estudiantes.
- Las tres tareas deberán ser resueltas en 45 minutos.
- Luego del análisis de los grupos, se abrirá el debate plenario entre todos los integrantes del curso.

Lecturas de referencia

1. Sistema Ecuatoriano de Formación de Emprendedores, Disciplinas para la Formación de Emprendedores, Módulo 1: Actitud emprendedora.
2. Sistema Ecuatoriano de Formación de Emprendedores, Disciplinas para la Formación de Emprendedores, Módulo 2: Innovación y creatividad.

Respuestas a las tareas sugeridas

Las presentes respuestas constituyen un marco referencial a manera de ejemplo. Bajo ningún concepto se convierten en las únicas posibles.

1. Búsqueda de oportunidades; iniciativa; corren riesgos calculados; visión de futuro; disciplina; auto confianza, entre otros.

2. Alternativa A

Pros

- Loja es una región conocida, la empresa siempre ha estado allí. La familia conoce a la provincia y a su gente
- Mantener la tradición familiar.
- Filosofía de “no importa la ubicación cuando hay calidad, precio y servicio”.
- Posibilidad de que el conflicto fronterizo sea superado rápidamente y todo vuelva a la normalidad.

Contras

- Lejanía: altos costos de transporte.
- Distanciamiento de los mercados principales.
- El conflicto podría alargarse más de lo esperado.
- Inseguridad constante.
- Familia en riesgo.

Alternativa B

Pros

- Acercamiento a mercados, mejora colocación del producto.
- Nueva ubicación brindaría más garantías para el trabajo.
- Seguridad familiar.
- Reducción de costos de transporte.

Contras

- Altos costos de traslado.
- Abandono de la tierra natal.
- Alejamiento de la tradición familiar.
- “Comenzar de nuevo” en una tierra desconocida.

3. Es claro que el factor emocional domina la toma de una decisión en este caso. El hecho de pertenecer a la tercera generación de una familia muy arraigada a Loja, de querer a su tierra y velar por su desarrollo, hará mucho más probable que la planta permanezca en su ubicación actual.

Se puede deducir que durante los años de operación, la empresa ha afrontado varios conflictos fronterizos. Todos ellos han sido pasajeros y de corta duración. Asimismo, los efectos negativos sobre la empresa han sido temporales. Todo parece indicar que la situación será la misma en el presente conflicto armado.

El hecho de que la empresa esté en Loja no la afecta negativamente ya que los estándares de calidad, precio y servicio pueden ser mantenidos independientemente de la ubicación de la empresa

Si bien, a primera vista parecería que el traslado sería lo más conveniente para la empresa (aunque habría que analizar en detalle los costos del traslado), es necesario resaltar la supremacía del factor emocional, por lo que la probabilidad de ocurrencia de la alternativa A será mucho más alta.