

## **“EN EL LUGAR ADECUADO, EN EL MOMENTO INDICADO, PERO SOBRE TODO, CON LA ACTITUD REQUERIDA”<sup>1</sup>**

### **EL CASO DE DON CARLOS GONZÁLEZ ARTIGAS DÍAZ<sup>2</sup>**

#### **LA FABRIL S. A**

A finales del mes de julio de 1995, don Carlos González Artigas Díaz, Presidente Ejecutivo de *La Fabril S.A.*, empresa dedicada a la producción de aceites y grasas vegetales, se encontraba en su oficina ubicada en Manta evaluando la situación actual de su empresa y enfrentándose a una difícil decisión estratégica. *La Fabril* era en ese momento una empresa industrial mediana que debía crecer, para aprovechar la posibilidad de generar economías de escala y aumentar su rentabilidad. Sin embargo, el país no ofrecía la suficiente seguridad económica como para dar un paso tan arriesgado en ese momento. Si no lo hacía y dejaba pasar más tiempo, la competencia podría sacar provecho de esa situación y dejarlo “fuera de juego”.

#### **Antecedentes De La Organización**

Ramón González Artigas fue un prominente empresario español radicado en Quito, y un próspero productor textil que, durante la mayor parte de su vida dirigió sus empresas con éxito; en su momento fue el dueño de una de las fortunas más grandes del Ecuador. Sin embargo en 1962, con 66 años de edad, un mal movimiento financiero y “*el grave error de no haberse modernizado*”<sup>3</sup> hicieron que la industria textil de su propiedad saliera del mercado.

Don Carlos González Artigas Díaz tenía entonces 17 años y era el hijo consentido de este gran empresario; estaba acostumbrado a una vida con las obvias comodidades que esta realidad implica, pero de pronto se encontró sin nada y haciendo frente al reto de sacar adelante a su familia.

---

<sup>1</sup> 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), 2004, SEAFE, Sistema Ecuatoriano de Apoyo a la Formación de Emprendedores.

<sup>2</sup> El caso ha sido elaborado sobre la base de la historia de Carlos González Artigas y La Fabril S. A. Tomando como base los hechos ocurridos, se han adaptado situaciones con fines didácticos para recrear la realidad de la empresa.

<sup>3</sup> Palabras de Carlos González Artigas Díaz

A don Carlos le entró el “orgullo familiar”. En un primer momento quiso convertirse en un empresario textil y recuperar lo que su padre había perdido. Para ello, debía emprender algunas otras actividades que le permitieran capitalizarse e involucrarse en ese negocio.

Según su percepción en la época, la ciudad de Quito estaba saturada de negocios en varias áreas, mientras que otras zonas del país ofrecían muchas oportunidades: eran literalmente unas “minas de oro”. Así, tomó la decisión de mudarse a la provincia de Manabí y dedicarse al negocio de comercialización de productos agrícolas, principalmente higuera, algodón, café y cacao.

Don Carlos pasó de ser hijo de un rico empresario a un incipiente comerciante. Empezó su actividad recorriendo las averiadas carreteras de Manabí a bordo de un camión Bedford. Recogía los productos de las haciendas y de los comerciantes de pueblos pequeños y los llevaba a Manta. Dormía dos o tres horas dentro de su camión y seguía el viaje. Como él lo relata: pasó “*tres años sobre el camión*”<sup>4</sup>. Poco a poco fue ganando algo de dinero y esto le permitió subsistir y mantener a su familia.

En 1967, don Carlos buscó una interesante oportunidad. Le propuso a Patricio Álvarez Drouet, Presidente Ejecutivo de Industrias Ales, que le arriende los fines de semana una desmotadora de algodón de su empresa que estaba siendo subutilizada. El señor Álvarez accedió a conceder este favor al muchacho que recién se iniciaba y que era hijo de su amigo Ramón.

Don Carlos trabajó una temporada de cosecha de algodón con la desmotadora de Industrias Ales. Más tarde, alquiló una máquina similar de INALCA, que había sido propiedad de su padre y se encontraba en poder del IESS, con lo cual incrementó a grandes niveles la producción. Luego, con el capital alcanzado, instaló su propia planta, y ésta llegó a convertirse en la más grande del país.

Patricio Álvarez jamás imaginó que tres años después, aquel “muchacho” y su pequeña empresa *La Fabril* generaran utilidades mayores a las obtenidas por Ales en la desmotadora de algodón. Con las ganancias recibidas, don Carlos pudo adquirir su primera hacienda en la provincia de Manabí.

Don Carlos tuvo la posibilidad de venderles algodón a los empresarios textiles más importantes de la época: Germánico Pinto de Pintex y Gonzalo Pérez de Textiles Ecuador se encontraban entre sus más importantes clientes. De ahí surge otra de las enseñanzas de don Carlos: “*Mantener buenos contactos es fundamental para el éxito empresarial*”<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Ibíd.

<sup>5</sup> Ibíd.

Don Carlos tenía alrededor de 23 años cuando se enfrentó a la decisión que definió el rumbo de su vida. Patricio Álvarez había observado detenidamente su progreso y le hizo una tentadora oferta: un alto cargo ejecutivo dentro de Industrias Ales, con un “*súper sueldo*”, de los más altos en el mercado de la época, además de varios beneficios adicionales. Esto sin considerar el estatus que suponía ocupar una posición de ese rango a tan corta edad.

Don Carlos estaba indeciso. Su empresa iba bien, pero la seguridad de un alto cargo en una prestigiosa empresa garantizaba ingresos seguros para mantener a su familia. Hizo lo que una buena parte de la gente hace, acudió a su padre en busca de un consejo.

Don Ramón le dijo: “*Tienes la posibilidad de ser un excelente ejecutivo, tengo la seguridad de eso, pero yo siempre soñé con verte como un gran industrial, dueño de tu propia empresa. Sea cual sea tu decisión, yo te apoyaré*”.

Don Carlos meditó unos minutos y finalmente tomó su decisión. No iba a aceptar la propuesta de Patricio Álvarez, eligió el camino del emprendedor, el de hacer crecer su propia empresa. Le comunicó la decisión a su padre; a don Ramón se le fueron las lágrimas, abrazó a su hijo y le deseó mucha suerte en su vida empresarial.

Don Carlos se fue por el camino más arriesgado, pero también por el que más oportunidades de crecimiento y éxito le ofrecía. Poco tiempo después de eso surgió una interesante oportunidad. Galo Montaña le llamó para contarle que en Piura (Perú) estaba de venta una planta extractora de aceite de semilla de algodón; nueva y de oferta. Le sugirió que viajara a Lima para ver la máquina. El costo era de \$ 1'500.000 dólares. Don Carlos “*casi se cae de espaldas*”<sup>6</sup>, no tenía ni de cerca esa cantidad de dinero. Galo Montaña le dijo que no se preocupara, que sí existía la posibilidad de negociar.

A don Carlos le quedó dando vueltas la idea en la cabeza. Él no había tenido nada que ver con el negocio de los aceites, su línea era el algodón, pero entrar en el negocio de los aceites era muy tentador, y él sabía que ésta era una buena oportunidad.

Decidió viajar a Piura para ver la máquina en venta. Se contactó con el vendedor, un experimentado empresario peruano. Se reunió con él y le hizo una oferta de \$200.000 dólares, frente a lo cual obtuvo como respuesta un “*le vas a enseñar a tu padre a hacer hijos*”. Don Carlos pensó que cometió un error al ser tan “*avisado*” con aquel experimentado señor. Vale la pena recordar que corría el año de 1972 y don Carlos tenía apenas 27 años.

No se pudo cerrar el negocio en aquella visita, pero don Carlos quedó muy entusiasmado con la idea de adquirir la máquina. Sin embargo, seguía sin disponer del dinero para comprar la extractora de aceites. Empezó a gestionar un crédito en los bancos locales que le permitiera

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*

adquirirla y contó con el apoyo de un banquero local. Con dinero en mano, le hizo otra oferta al empresario peruano, esta vez de \$300.000 dólares, y asombrosamente cerró el negocio.

¡Había logrado comprar una máquina por la que le pedían \$ 1'500.000 dólares en la quinta parte de ese valor! Ahora sólo le faltaba un pequeño detalle: conseguir clientes para los aceites que iba a producir.

Por esas coincidencias de la vida, Galo Montaña ocupaba en ese entonces el cargo de Ministro de Industrias y esa Cartera de Estado asignaba cupos de producción a las industrias locales. Fue así como don Carlos pudo acceder a un cupo de 5.000 toneladas anuales, para empezar con su fábrica de aceites *La Fabril*.

Don Carlos bautizó su marca de aceite como **Sabrosón**, a la manteca la llamó **Sabrosa**. Esta empresa empezó con una producción de 6 toneladas de aceite al día y, en la actualidad, día alcanza las 700.

*La Fabril* optó por una estrategia de crecimiento mediante la venta de aceites y grasas especiales al sector industrial, una estrategia que se podría definir de “*perfil bajo*”, pero de grandes resultados, un nicho de mercado que las demás industrias de grasas y aceites no habían detectado.

A medida que su empresa crecía, don Carlos optó por la compra de otras plantas de aceite, para reducir la competencia del mercado.

Durante todos sus años de manejo empresarial, don Carlos ha tenido una posición clarísima con respecto a las sociedades. Jamás le ha gustado entrar en un negocio a medias, peor aún con amigos cercanos, y aunque ha tenido algunas experiencias, en ninguna de ellas le ha ido bien. Según él, “*cuando uno llega a gritarse con el socio, ya no hay nada que hacer, es mejor venderle la parte de uno, o que él nos venda su parte.*”

Siempre ha tenido una actitud humilde; dice que uno nunca debe creer que sabe de todo. Otra de sus máximas para el éxito ha sido: “*rodearse de gente capaz*”. Para ello, ha buscado a los mejores ejecutivos y les paga bien, siempre con un sueldo fijo más un porcentaje variable en función de las ventas logradas. Así, “*si la empresa gana, todos ganamos; si pierde, todos perdemos*”.

El mensaje principal que don Carlos transmite a las nuevas generaciones es el de tener fe en el país; a él, esa actitud le ha dado muy buenos resultados y le ha permitido ver oportunidades de negocio donde otros solo veían crisis. Don Carlos jamás ha sacado un dólar del país, todo el dinero que ha ganado lo tiene invertido en el Ecuador.

Durante los años de operación, don Carlos ha tenido que hacer frente a las más difíciles decisiones empresariales. Para él, las más delicadas siempre han estado relacionadas con despedir personal de la empresa; sobre todo cuando se ha tratado de gente que llevaba años en la organización y que le ha sido muy leal. Su sentido humano y solidario ha hecho que le sea difícil enfrentar este tipo de situaciones; y éstas, muchas veces le han generado costos extras para su empresa.

Bajo esta filosofía y actitud empresarial, transcurrieron los años de *La Fabril* que se ha convertido en una de las más grandes del país dentro de su rama. Se inició en Manta, donde continúa sus actividades, como una empresa unipersonal y ahora cuenta con centenares de empleados. Don Carlos, quien hoy se considera un manabita más, formó a su familia en esa ciudad y es ahora su hijo Carlos González Artigas Loor quien asumirá el reto de gestionar la empresa en el futuro.

## La Encrucijada

Para mediados del año 1995, *La Fabril* era una empresa mediana que durante los años anteriores había generado cuantiosas utilidades, sin embargo, éstas empezaban a decrecer. Los gastos por concepto de nómina eran muy altos, pero la capacidad de producción de la empresa no era lo suficientemente alta con relación a estos gastos.

Por otra parte, los costos de operación eran muy elevados. Los costos por concepto de luz eléctrica y servicios habían subido considerablemente en el país. Su capacidad de producción no le permitía hacer economías de escala en estos rubros, lo que estaba minando su rentabilidad.

En lo que respecta a insumos la situación era parecida. Los volúmenes de compra de insumos que *La Fabril* manejaba no eran lo suficientemente altos como para tener un fuerte poder de negociación con los proveedores (de frascos para aceite y tarrinas para manteca, por ejemplo). Ellos habían subido los precios de estos bienes, con su consiguiente efecto sobre los costos de producción de *La Fabril*.

En lo referente a capacidad de colocación de producción, *La Fabril* tenía una fuerza de ventas distribuida en todo el país, que a criterio de don Carlos, estaba subutilizada y podría ser aprovechada para colocar un mayor volumen de producción.

Al parecer, había llegado la hora de crecer más. Según las palabras de don Carlos: *“el momento de ser mediana empresa es el más complicado, no se posee la facilidad de gestión de una empresa pequeña, pero tampoco los volúmenes de producción de una empresa grande. A esa etapa hay que pasarla rápido.”*

Él sabía que debía tomar medidas correctivas si quería que el ritmo de crecimiento de su empresa se mantuviera. Antes de tomar una decisión analizó una serie de alternativas, entre las que se encontraban:

- a) Adquirir una deuda en un banco local para comprar una planta de propiedad de la competencia. Para ello, debía poner una garantía en el banco equivalente a una buena parte de las 10.000 hectáreas de tierra que poseía. Para el año de 1995 las tasas de interés se encontraban al alza. El Ecuador no ofrecía la seguridad como para asumir una deuda muy fuerte. Si contrataba el crédito, éste tendría una tasa de interés variable. *La Fabril* ya tenía deudas adquiridas por un valor significativo y don Carlos corría el riesgo de que las tasas de interés subieran abruptamente en los años siguientes. Probablemente, la rentabilidad de la nueva planta adquirida no sería lo suficientemente buena como para pagar el crédito. De producirse esta situación, lo

más probable era que *La Fabril* fuera a la quiebra y se repitiera la situación que años atrás había vivido su padre.

Por otra parte, si las cosas iban bien con la adquisición de la nueva planta, podría fácilmente duplicar su volumen de producción. El incremento en los gastos y costos se daría en una proporción muy inferior a la del crecimiento en el volumen de producción. Esto le permitiría aumentar la rentabilidad global de la empresa y retomar su acelerado ritmo de crecimiento.

La adquisición de esta planta le permitiría aumentar su poder de negociación con los proveedores, y además don Carlos debería tomar otra decisión difícil: debía despedir a la plana mayor de ejecutivos de la nueva planta. Su idea era encargar la gestión de la nueva planta a los ejecutivos que él ya tenía en su empresa, por lo que no se justificaba mantener el personal de la nueva planta. Como siempre, tener que enfrentar despidos era una situación incómoda, aunque en este caso los ejecutivos a despedir no pertenecían a su grupo de colaboradores.

- b) Si decidía no adquirir la nueva planta, don Carlos habría tenido que hacer una reducción de personal en las plantas que ya poseía. Como se dijo, esta idea nunca le agradó, pero en caso extremo estaría dispuesto a enfrentarla para salvar su empresa.

Por otra parte, también debían hacerse cambios administrativos. Esto implicaría mover a algunos ejecutivos para que asumieran nuevas funciones que permitieran optimizar el uso del recurso humano. Sin embargo, con esta decisión correría el riesgo de que sus principales ejecutivos no estuvieran de acuerdo con los cambios. Existía la posibilidad de que algunos de sus hombres y mujeres de confianza renunciaran.

- c) Existía otra posibilidad. Don Carlos se había dado cuenta de que la moneda en el Ecuador se había devaluado considerablemente en los últimos tiempos y que todo parecía indicar que la situación a futuro seguiría así. Esto representaba una oportunidad interesante. Al devaluarse la moneda, se abrían posibilidades de colocar la producción en países vecinos y de hacerlo de manera competitiva.

A don Carlos le atraía mucho la idea de exportar. Algún tiempo atrás había hecho gestiones con empresas de Venezuela, Chile y Colombia, pero aún no se concretaba nada. Sin embargo, ahora parecía que era el momento de emprender en los mercados internacionales.

Arrancar con la exportación no era nada fácil. De tomar esta decisión, *La Fabril* debía abrir un departamento de comercio exterior. Esto implicaría incurrir en gastos administrativos adicionales, los cuales ya estaban por encima de lo aconsejable. Sin

embargo, el hecho de empezar a vender fuera del país en ese momento podía ser una inversión muy rentable.

En lo que respecta a la idea de exportar, don Carlos siempre había pensado que las épocas de crisis representan una atractiva oportunidad para los negocios, sólo basta un poco de creatividad y trabajo duro. La devaluación de la moneda y la situación económica nacional le parecían una “*mina de oro para explotar*”.

- d) También quedaba la posibilidad de no hacer nada. Es decir, esperar a que las aguas se calmaran, al menos seis meses más y empezar a actuar a inicios de 1996, una vez analizados los cambios en la economía nacional.

Don Carlos ya se había enfrentado a una decisión igual o más difícil anteriormente, y lo que hizo fue esperar. Por primera vez no había actuado inmediatamente. No le dio malos resultados, mientras él se quedó esperando, los competidores se devoraban entre ellos. Luego de un tiempo, el que mayor ventaja sacó fue él. Ahora tal vez podría actuar bajo una estrategia parecida.

Don Carlos debía tomar una decisión inmediatamente pues en la siguiente Junta Directiva con sus principales ejecutivos, debía comunicarles la estrategia a seguir.

Don Carlos González Artigas siempre ha sido un hombre que toma decisiones, y muchas veces han sido drásticas. Sin embargo, en esta ocasión se encontraba en una difícil encrucijada. Él nunca ha sido de los que demoran semanas en tomar decisiones. Su perfil siempre ha sido el de un ejecutivo de acción. En aquel día de 1995 debía demostrarlo frente a sus colaboradores.

## Nota De Enseñanza

### Caso “La Fabril S. A”

**Autor: Econ. Pedro Sánchez Saá, Sistema Ecuatoriano de Formación de Emprendedores, SEAFE**

### Párrafo De Apertura

A finales del mes de julio de 1995, don Carlos González Artigas Díaz, Presidente Ejecutivo de *La Fabril S.A.*, empresa dedicada a la producción de aceites y grasas vegetales, se encontraba en su oficina ubicada en Manta evaluando la situación actual de su empresa y enfrentándose a una difícil decisión estratégica. *La Fabril* era en ese momento una empresa industrial mediana que debía crecer, para aprovechar la posibilidad de generar economías de escala y aumentar su rentabilidad. Sin embargo, el país no ofrecía la suficiente seguridad económica como para dar un paso tan arriesgado en ese momento. Si no lo hacía y dejaba pasar más tiempo, la competencia podría sacar provecho de esa situación y dejarlo “fuera de juego”.

### Problema Básico

Don Carlos González Artigas y su empresa *La Fabril* se enfrentan al problema habitual de una industria mediana: altos costos de producción y operación y baja capacidad de hacer economías de escala. Sabe que debe pasar rápidamente la etapa de empresa mediana y pasar a ser grande, eso le permitiría incrementar la rentabilidad y mejorar su poder de negociación dentro de la industria. Sin embargo, el momento actual no es el más indicado para dar un paso de ese tipo, y por otro lado, no hacerlo le podría significar perder espacios frente a la competencia y hasta quebrar su negocio.

### 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.
3. Desarrollar la capacidad para la toma de decisiones estratégicas por parte de los estudiantes, en un ambiente de presión e incertidumbre.

## Tareas Sugeridas Para Los Estudiantes

1. Con base en los antecedentes proporcionados, elabore un listado de al menos 8 conductas emprendedoras demostradas por don Carlos González Artigas, durante su vida empresarial. (P. ej: asume riesgos calculados.)
2. Describa los factores de éxito que hicieron de *La Fabril* una de las más grandes empresas del país en su sector.
3. Asuma la posición del Presidente Ejecutivo. Analice las alternativas planteadas y elabore un listado de pros y contras de los efectos que cada una de ellas podría generar para *La Fabril*.
4. Con base en la información proporcionada y del análisis realizado, tome una decisión, defina una estrategia y redacte los argumentos que usó para adoptarla.

## Procedimiento Sugerido

- Las tareas deberán ser desarrolladas en grupos de 3 estudiantes.
- Las cuatro tareas deberán ser resueltas en el espacio de una hora.
- 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; asumir riesgos calculados; exigir eficacia y calidad; persuasión; visión de futuro; disciplina; auto confianza, entre otros.

2. Se pueden destacar los siguientes factores como los más importantes para el éxito de *La Fabril S.A.*

- Detección y aprovechamiento de oportunidades.
  - i. La empresa detectó la oportunidad de alquilar maquinaria durante los fines de semana. Esta situación le permitió bajar costos operativos (no existía depreciación), lo que hizo que se capitalizara rápidamente.
- Visión de futuro.
  - i. Cuando se presentó la oportunidad de adquirir la planta de la empresa peruana, *La Fabril* asumió el reto, años después se empezaron a obtener los resultados.
- Reinversión constante.
  - i. Desde sus inicios, *La Fabril* mantuvo una política de reinversión y crecimiento constante. Empezó con un camión como su único activo. Con las ganancias obtenidas adquirió una hacienda, luego una desmotadora y poco a poco adquirió la mayor parte de plantas de la competencia.
- Estrategia de “perfil bajo”
  - i. *La Fabril* utilizó una estrategia que le dio grandes resultados, no llamar la atención mientras crecía. Esto le permitió venderles producto a sus principales competidores y capitalizarse rápidamente.
- Política de trato justo al recurso humano
  - i. *La Fabril* siempre ha mantenido una política de remuneraciones con base en resultados. Si hay trabajo duro y los empleados le generan ganancias a la empresa, hay buena paga para todos.
- Fe en el país
  - i. La empresa siempre ha reinvertido sus ganancias en el país. Esta situación le ha permitido diversificar sus negocios, dar empleo a más gente, así como ganarse la aceptación y fidelidad de sus clientes y proveedores.

3. Alternativa A

Pros

- Posibilidad de aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Hacer economías de escala.
- Pasar a gran industria en el sector.

- Aumentar el poder de negociación con proveedores.
- Eliminar competencia.

Contras

- Crédito riesgoso.
- Requerimiento de cubrir el crédito con altas garantías.
- Incertidumbre en tasas de interés.
- Posibilidad de caer en quiebra (repetir situación del padre).
- Enfrentar despidos (aunque sean ajenos a la empresa).

Alternativa B

Pros

- Reducción de personal = reducción de gastos administrativos

Contras

- Riesgo de perder a sus mejores empleados.
- No elimina competencia.

Alternativa C

Pros

- Proceso de devaluación sostenido, posibilidad de exportar de manera competitiva.
- Contactos realizados previos a la exportación.
- Época de crisis representa una oportunidad atractiva.
- Posibilidad de ganar en dólares, incremento considerable de utilidades.

Contras

- Necesidad de crear un departamento de comercio exterior, lo que generaría mayores gastos administrativos, que ya estaban por arriba de lo aconsejable.

Alternativa D

Pros

- El hecho de esperar representaba disminuir el riesgo.
- Antecedentes exitosos con la estrategia de la espera.

Contras

- Riesgo de que la competencia se adelante.
- Riesgo de que la situación nacional empeore.

4. Existe una diversa gama de posibilidades para definir una estrategia para *La Fabril*. No se pretende demostrar la validez de una sola alternativa, sino fomentar la capacidad de análisis de los estudiantes. A continuación se presenta una de las alternativas:

Tomando en cuenta que la opción de adquirir un crédito permitiría ampliar considerablemente la capacidad de producción de *La Fabril*, sería acertado tomar el préstamo a pesar de las altas garantías que se requieren y de la incertidumbre con respecto a las tasas de interés.

La alternativa de tomar el crédito (opción A) sería válida con la combinación de otra alternativa, la de exportar (opción C). La idea de ampliar la capacidad de producción con la adquisición de una nueva planta, se puede complementar con la posibilidad de colocar esa nueva producción en los países vecinos, aprovechando que ya se habían realizado gestiones previas con posibles clientes.

*La Fabril* se beneficiaría considerablemente con la ampliación de su capacidad de producción, aumentaría su categoría a gran industria, lo que le permitiría hacer economías de escala y reducir sus costos de operación. También podría mejorar su poder de negociación con los proveedores y reducir los costos de los insumos.

Si bien, empezar a vender en los mercados internacionales requeriría un incremento en los gastos administrativos como consecuencia de la creación del departamento de comercio exterior, el aumento en estos gastos sería cubierto y superado con los ingresos en dólares provenientes de la exportación. Es necesario tomar en cuenta que al personal se le pagará con devaluados sucres, mientras se obtienen sólidos dólares por las ventas en el exterior.

La situación se repite con el tema del crédito, sería conveniente adquirir el préstamo en sucres -a pesar de que la tasa de interés sería mayor- e ir cancelándolo con los ingresos en dólares que se obtengan como fruto de las ventas en el exterior. De esta manera, la carga financiera del crédito sería cada vez menor, a medida que la moneda en el país siguiera devaluándose.

Tomar la opción A (crédito) sin la posibilidad de ampliar mercados de manera inmediata no sería lo más adecuado. Sin embargo, si existiera la posibilidad de entrar con el producto a otros países, la alternativa del crédito se vuelve factible. Las posibilidades de éxito con esta estrategia son altas, debido a la existencia del diferencial cambiario y el proceso de devaluación que hace atractivo endeudarse en sucres y vender en dólares.

Por las razones expuestas, se considera que una estrategia que combine las alternativas A y C es factible y conveniente para la empresa, descartando las opciones B y D.

# ANEXOS



**ANEXO 1**  
**RESEÑA DEL AÑO 93**  
**REVISTA GESTIÓN, LOS 90 OTRA DÉCADA PERDIDA.**  
**DICIEMBRE DE 1999**

Av. Amazonas y República, (esq)  
Edf. Las Cámaras, 7º piso  
Telf : (593.2) 245.5199  
Telefax: (593.2) 243.2475



Ecuador

## 93 Mejora el manejo monetario y fiscal. Se crean las UVC y la Ley de Modernización.

**1**993 ocupa el tercer puesto de mejor desempeño global de la década. En el sector real el salario nominal aumentó en 38%, lo que, frente a la significativa reducción de la inflación a 31% a fin de año, permitió que el salario real se recuperó con un crecimiento de 6%. El crecimiento del PIB fue de apenas 2%, debido a los efectos contractivos del ajuste, reducción inflacionaria, baja en el precio del petróleo y problemas de comercialización de banana y camarón.

En el sector fiscal los ingresos petroleros para el Estado bajaron de 8% a 5% del PIB en 1993. El gasto bajó poco por una menor ejecución de las entidades públicas, pero hubo gastos no financiados por el desastre de La Josefina y por incrementos salariales al magisterio. Salieron 20.000 empleados públicos por el inicio de la reestructuración del sector público.

El sector externo se recuperó, destacándose el ingreso de capital de US\$ 1.000 millones de agosto 92 a diciembre 93. La cuenta de capitales alcanzó un superávit de US\$ 832 millones debido a ese masivo flujo de capital extranjero, 60% de inversión extranjera directa y 40% de "capital golondrina", que permitió financiar parcialmente la cuenta corriente e incrementar las reservas internacionales, cuyo saldo en diciembre llegó a US\$ 1.254 millones.

El capital ingresó animado por las leyes de reforma estructural, la liberalización cambiaria, una devaluación mínima de 11% y la modernización del sector monetario. La balanza comercial se debilitó por el aumento de las importaciones, tendencia que se acentuó en el futuro.

En el sector monetario y financiero el desempeño fue el mejor de la década. La política monetaria eliminó las tasas fijadas por la autoridad moneta-

ria e impuso tasas de interés referenciales de mercado para operaciones activas y pasivas; se abrió la opción de tasas reajustables periódicamente. Las tasas de interés se redujeron pero continuaron volátiles. Se implementaron las operaciones de mercado abierto mediante subastas semanales de Bonos de Estabilización Monetaria (BEM), operando las mesas de cambio y de dinero para el control de la liquidez. Se expandió el crédito al 42,3% en términos reales, debido al crecimiento del ahorro, al ingreso de capitales y la disminución de las tasas de interés; se profundizó el mercado financiero.

### Lo destacable

- Enero: Se expidieron las Normas Reglamentarias sobre Inversión Extranjera y sobre Contratos de Transferencia de Tecnología, Marcas, Patentes y Regalías.
- Febrero: La zona de libre comercio con Colombia y Bolivia se amplía a Venezuela.
- Junio: Se autorizó a las instituciones financieras realizar operaciones de compra y venta de divisas a futuro, con pacto de recompra, y de opciones *put* y *call*.
- Mayo: Se expidió la Ley de Mercado de Valores y se creó el mecanismo de las Unidades de Valor Constante (UVC) para impulsar el ahorro a largo plazo.
- Diciembre: Se expidió la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por iniciativa privada.
- Se inició el proceso de

desinversión en el sector productivo, de la CFN, Banco del Estado, BNF, BEV.

- 28 de noviembre: Reforma a la Ley de Hidrocarburos, lo que permitió convocar a la VII Ronda de Licitación Petrolera en 1994.

### En la política

- Varios diputados provinciales pretenden prorrogar su mandato y eliminar las elecciones de medio periodo.
- Pugna entre los poderes ejecutivo y legislativo a raíz de la elección de Samuel Belletini como presidente del Congreso.
- Juicio político y censura al ex ministro de Finanzas de Borja, Pablo Better.
- Levantamiento de la inmunidad parlamentaria a la diputada Elsa Bucaram, pero ella huye del país antes de ser apresada.
- Quito pasa a ser Distrito Metropolitano.
- Fujimori realiza dos visitas privadas a Durán Ballén.

### El año 93 en cifras

INDICADORES MACROECONÓMICOS	
Tasa crecimiento PIB real	2,0%
Déficit presupuestario (en porcentaje del PIB)	-0,2%
Exportaciones totales (millones de US dólares)	3.066
Importaciones (millones de US dólares)	2.474
Balanza Comercial (millones de US dólares)	592
Saldo de Cuenta Corriente (en porcentaje del PIB)	-18%
Inversión Extranjera Directa (millones de US dólares)	469
Deuda Pública (millones de US dólares)	13.025
Reserva Monetaria Internacional (millones de dólares)	1.254
Emisión Monetaria (miles de millones de sucres)	933
Inflación a fin de año	31%
Tipo de Cambio (sucres por US dólar)	2.046
Devaluación a fin de año	11%
Precio de la gasolina (sucres por galón)	1.480
Precio del petróleo (US dólares por barril)	14,4
INDICADORES FINANCIEROS	
Cartera de créditos (miles de millones de sucres)	3.853
Dolarización del crédito bancario	14%
Cartera Vencida (miles de millones de sucres)	157
Depósitos (miles millones S/.)	4.569
Margen financiero	8,9%
Utilidades (miles millones S/.)	85
Saldo créd. neto del BCE al sist. finan. (miles millones S/.)	(25)
INDICADORES SOCIALES	
PIB per cápita (US dólares)	1.324
Salario mensual en dólares	81
Poder adquisitivo del salario (base 1989)	75%
Desempleo	8,3%
Subempleo	48,0%
Cobertura de inmunización infantil	92,8%

Gestión



**ANEXO 2**  
**RESEÑA DEL AÑO 94**  
**REVISTA GESTIÓN, LOS 90 OTRA DÉCADA PERDIDA.**  
**DICIEMBRE DE 1999**

Av. Amazonas y República, (esq)  
Edf. Las Cámaras, 7º piso  
Telf : (593.2) 245.5199  
Telefax: (593.2) 243.2475



94

## El mejor año: estabilidad, ingreso de capitales y Acuerdo Brady.

Este es el mejor año de la década en desempeño global, pues los cuatro sectores analizados –real, fiscal, externo y monetario– tienen buenos resultados. En el sector real se registra el segundo crecimiento más alto: 4,3% del PIB (solo inferior al de 1991) debido al aumento de la inversión pública y privada que favoreció un crecimiento de la Minería (+9%), las exportaciones de vehículos al mercado andino, que hicieron crecer el sector "Maquinaria, equipo y material de transporte" (+8,1%); Manufactura (+4,7%) favorecido por el proceso de integración y libre comercio, caída de la inflación a 25% y la menor devaluación anual de la década (11%). El salario real tuvo el mayor incremento de la década, 27%, y el desempleo se redujo a 7,1%.

En el sector fiscal se registra el mejor resultado de la década, que rompe con déficit fiscales estructurales, con un superávit de 0,6% del PIB resultante del ajuste de precios de los combustibles y de la austeridad fiscal, lo que se da a pesar de la caída del precio del petróleo.

En el sector externo las reservas internacionales crecieron 10%. La recuperación de la balanza de pagos se explica por el flujo de capital privado al país; la mayor parte de la IED se dio en el sector petrolero debido a la 7a y 8a Rondas petroleras. El tipo de cambio sujeto a flexibilidad controlada como ancla nominal de la inflación fue sustituido el 22 de diciembre por el sistema de bandas cambiarias, que contribuyeron a reducir la inflación. El anclaje cambiario apreció el tipo de cambio real, con lo que se incrementaron las importaciones, perdieron competitividad las exportaciones y se inició un desequilibrio creciente del sector externo. Las negociaciones de reestruc-

turación de deuda culminaron en el Acuerdo Brady.

En el sector monetario, a pesar de la reducción de la inflación, las tasas de interés se mantienen en el promedio de la década. Ello se debe a que se liberalizaron, al igual que el cobro de servicios bancarios, debido a la desregulación financiera. El manejo monetario fue más independiente y se generó un boom de crédito al sector privado (crecimiento del 80% anual), por la amplia disponibilidad de fondos prestables. Este boom crediticio favoreció la expansión del negocio financiero sin suficientes garantías, lo que influyó en la crisis 98-99.

### Lo destacable

- En el ámbito internacional se vivió la crisis mexicana y el "efecto tequila".
- Mayo: Se aprobó la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, que promovió la fusión y conversión de entidades financieras en bancos, pero reduciendo fatalmente la capacidad de supervisión. Se permiten créditos vinculados hasta en un 60% del patrimonio técnico.
- El Banco de Los Andes enfrentó una acusación de narcolavado, el retiro de depósitos fue imparable y terminó subastado a Filanbanco en \$/1.492 millones.
- Agosto: Se firmó el Acuerdo Brady con una reducción del valor nominal de obligaciones de US\$ 2.041 millones. El acuerdo redujo el servicio de la deuda en 45%.
- Se suscribió un sexto acuerdo de consolidación con el Club de París.

### En la política

- Fuertes protestas populares por el nuevo mecanismo de fijación mensual del precio de los combustibles.
- El gobierno promueve y realiza una primera consulta popular, en la que consigue resultados positivos para la política de modernización. Esta, sin embargo, avanza lentamente.
- El PSC se alía con el PRE para lograr una mayoría de oposición. Bucaram explica que el pacto se realiza "porque me da la regalada gana".
- Son censurados varios ministros de Estado, entre ellos el Canciller Diego Paredes.
- Surge el escándalo conocido como "Flores y Miel": una nieta del Presidente Durán Ballén es acusada de tráfico de influencias para obtener un préstamo de la CFN para sus suegros, propietarios de la dulcería "Flores y Miel" y de una financiera, empresas que luego quebraron, sin devolver los recursos del Estado.

### El año 94 en cifras

#### INDICADORES MACROECONÓMICOS

Tasa crecimiento PIB real	4,3%
Déficit presupuestario (en porcentaje del PIB)	0,6%
Exportaciones totales (millones de US dólares)	3.843
Importaciones (millones de US dólares)	3.282
Balanza Comercial (millones de US dólares)	561
Saldo de Cuenta Corriente (en porcentaje del PIB)	-9%
Inversión Extranjera Directa (millones de US dólares)	531
Deuda Pública (millones de US dólares)	13.758
Reserva Monetaria Internacional (millones de dólares)	1.712
Emisión Monetaria (miles de millones de sucres)	1.269
Inflación a fin de año	25%
Tipo de Cambio (sucres por US dólar)	2.270
Devaluación a fin de año	11%
Precio de la gasolina (sucres por galón)	2.715
Precio del petróleo (US dólares por barril)	13,7

#### INDICADORES FINANCIEROS

Cartera de créditos (miles de millones de sucres)	7.282
Dolarización del crédito bancario	20%
Cartera Vencida (miles de millones de sucres)	277
Depósitos (miles millones \$/.)	7.377
Margen financiero	8,0%
Utilidades (miles millones \$/.)	217
Saldo cré. neto del BCE al sist. finan. (miles millones \$/.)	(176)

#### INDICADORES SOCIALES

PIB per cápita (US dólares)	1.504
Salario mensual en dólares	116
Poder adquisitivo del salario (base 1989)	95%
Desempleo	7,1%
Subempleo	47,0%
Cobertura de inmunización infantil	nd

ANEXO 3  
**RESEÑA DEL AÑO 95**  
**REVISTA GESTIÓN, LOS 90 OTRA DÉCADA PERDIDA.**  
**DICIEMBRE DE 1999**

TEMA CENTRAL

**95** **Todo se agrava: guerra con Perú, juicio y salida de Dahik y cortes de energía.**

El 95 ofrecía ser el año del despegue económico, pero resultó quinto en el desempeño global y marcó el inicio de una etapa de deterioro, debido a crisis energéticas, financieras y sobre todo políticas. El sector real mostró un crecimiento de apenas 2,3% del PIB, afectado por el conflicto bélico, las altas tasas de interés, la crisis energética, y el juicio y fuga del entonces vicepresidente de la República, Alberto Dahik, gestor de la política económica del régimen. El sector agropecuario fue el más dinámico: por la venta de banano, pescado, camarón y las no tradicionales; aportó al PIB en 23%, al igual que el sector petrolero; la manufactura lo hizo en 14%. La crisis energética (apagones) hizo caer en 3,7% el PIB del sector; las malas expectativas y carestía del crédito afectaron a la construcción. El salario real tuvo el segundo mejor crecimiento anual de la década.

En el sector fiscal el déficit llegó a 1,1% del PIB, pero su financiamiento se realizó mediante endeudamiento interno, que creció en 127%, por acumulación de atrasos de pagos a contratistas del Estado (deuda flotante) y atrasos en el pago de obligaciones externas, debido a las importaciones y gastos extraordinarios por el conflicto bélico. En junio se dictó un nuevo paquete de medidas fiscales, con la elevación de tarifas eléctricas, combustibles y teléfonos.

En el sector externo la relación deuda total/PIB pasó de 86 % en 1994 a 75% en 1995, el nivel más bajo de la década, debido a la renegociación Brady. La balanza comercial declinó debido al incremento de 23% de las importaciones, pero se mantuvo positiva por el crecimiento de las exportaciones en 15%; las exportaciones no tradicionales crecieron en 23%. La cuenta corriente de la balanza de pa-

gos registró un déficit equivalente a 6% del PIB, lo que se debió también a la reducción en US\$ 300 millones del flujo de capitales al país, causados por el "efecto tequila". Las reservas internacionales se redujeron en US\$ 155 millones por el conflicto y las expectativas negativas. La banda cambiaria fue ajustada en dos ocasiones.

En el sector monetario la inflación llegó a su nivel más bajo de la década, pero las tasas de interés se aceleraron (la interbancaria llegó al récord de 275%) pues fueron mecanismo de control del tipo de cambio en la época del conflicto. La necesidad de liquidez del sistema financiero aumentó y sus costos también lo hicieron, mientras los apagones complicaron la cartera de la banca.

**Lo destacable**

- Entró a operar el sistema de cobros y pagos por red bancaria para la ejecución presupuestaria.
- La privatización de Ecuatoriana de Aviación, por US\$ 32,9 millones, es la única que se cumple en el año. El traspaso se concreta el 14 de agosto.
- Cualquier persona natural puede importar sin registrarse en el BCE.
- Se expide la nueva Ley Orgánica de Aduanas.
- Noviembre: El gobierno fracasa en la consulta popular con la que buscaba la privatización del IESS.
- Diciembre: El Congreso aprueba el ingreso de Ecuador a la Organización Mundial del Comercio.

**En la política**

- Estalla el conflicto bélico

con el Perú en el Alto Cenepa. Se prolonga entre enero y marzo, con distintas escaramuzas.

- Se establece el cese de las hostilidades (Declaración de paz de Itamaraty). El Presidente Durán Ballén reconoce la vigencia del Protocolo de Río de Janeiro de 1941. Se establece un procedimiento para llegar a negociaciones sustantivas en el tema fronterizo.
- Sale el presidente de la Corte Suprema, Miguel Macías, quien denuncia presiones del Congreso. Es reemplazado por Héctor Solórzano Constantine.
- El vicepresidente Alberto Dahik es enjuiciado, acusado de manejo indebido de gastos reservados. Devuelve 87 millones por gastos no justificados. Se presenta en el Congreso, pero es censurado. El Presidente Durán pide su renuncia. Antes de que se ejecute la prisión ordenada por la Corte Suprema, Dahik huye a Costa Rica.
- También huyen el ex canciller Diego Paredes y los secretarios de Dahik.

**El año 95 en cifras**

INDICADORES MACROECONÓMICOS	
Tasa crecimiento PIB real	2,3%
Déficit presupuestario (en porcentaje del PIB)	-1,1%
Exportaciones totales (millones de US dólares)	4.411
Importaciones (millones de US dólares)	4.057
Balanza Comercial (millones de US dólares)	354
Saldo de Cuenta Corriente (en porcentaje del PIB)	-6%
Inversión Extranjera Directa (millones de US dólares)	470
Deuda Pública (millones de US dólares)	12.379
Reserva Monetaria Internacional (millones de dólares)	1.557
Emisión Monetaria (miles de millones de sucres)	1.609
Inflación a fin de año	23%
Tipo de Cambio (sucres por US dólar)	2.825
Devaluación a fin de año	29%
Precio de la gasolina (sucres por galón)	3.280
Precio del petróleo (US dólares por barril)	14,8
INDICADORES FINANCIEROS	
Cartera de créditos (miles de millones de sucres)	11.469
Dolarización del crédito bancario	28%
Cartera Venida (miles de millones de sucres)	595
Depósitos (miles millones S/.)	10.862
Margen financiero	12,2%
Utilidades (miles millones S/.)	353
Saldo crédi. neto del BCE al sist. finan. (miles millones S/.)	477
INDICADORES SOCIALES	
PIB per cápita (US dólares)	1.571
Salario mensual en dólares	129
Poder adquisitivo del salario (base 1989)	110%
Desempleo	6,9%
Subempleo	45,0%
Cobertura de inmunización infantil	90,6%

Gestión

ica, (esq)  
 , 7° piso  
 245.5199  
 243.2475