

— 50 EMPRESARIOS QUE DESAFÍAN LA ADVERSIDAD Y CREAN UN PERÚ MEJOR —

ARRAIGO



BEATRIZ BOZA



EY

Shape the future
with confidence

ARRAIGO

BEATRIZ BOZA



Shape the future
with confidence

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna por ningún medio o soporte sin el previo aviso escrito del autor.

Arraigo. 50 empresarios que desafían la adversidad y crean un Perú mejor.

© Todos los derechos reservados

© EY

© Ernst & Young

© Beatriz Boza

© Roberto Castro

EY, EY Perú y todas sus entidades representantes no asumen ninguna responsabilidad por el contenido de la presente obra, e investigación respectiva, siendo la autora la única responsable por la veracidad de las afirmaciones o comentarios vertidos.

Autora: Beatriz Boza Dibos

Editado por:

Ernst & Young Consultores S. Civil de R. L.

Av. Víctor Andrés Belaunde 171,

Urb. El Rosario - San Isidro, Lima - Perú

Diseño, diagramación y cubierta: Paul Mendoza Salvador

Diagramación: Gabriela Prada

Fotos: Propiedad de los empresarios que participan de la obra, quienes han dado su autorización para el uso en el presente libro.

Primera edición: noviembre de 2024

Libro electrónico: https://www.ey.com/es_pe/insights/entrepreneurship/arraigo

ISBN: 978-612-5043-84-9

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2024-12890

*A quienes me antecedieron,
sobre cuyas espaldas diviso
un Perú diverso, integrado al mundo,
con ciudadanos dueños de su destino
y empresas reconocidas
como pilares del desarrollo nacional,
que juntos forjan un futuro
con raíces sólidas.*

ÍNDICE

Proemio	10
Introducción	13
1. La llamada	14
2. Cuesta arriba	15
3. Selección de los 50	16
4. Las preguntas	19
Origen de los empresarios con arraigo	22
Síntesis de la realidad peruana 1959-2024	24
Empresarios con arraigo por sectores de actividad económica	28
1. Acuicultura	31
2. Agroindustria	37
3. Ciencias biológicas	51
4. Comercio	57
5. Construcción	87
6. Consumo masivo	101
7. Educación	111
8. Gastronomía	129
9. Hidrocarburos	135
10. Industrial	141
11. Minería	175
12. Pesca	189
13. Salud	195
14. Telecomunicaciones	205
15. Textil	211
16. Transporte	221

Poniendo todo en perspectiva	259
1. Mirada diferente	262
2. Descubrir necesidades ocultas	266
a. Inversión con foco	267
3. Resiliencia creativa	268
a. ¿Cabeza fría?	270
4. Ver el vaso medio lleno en el Perú	272
a. Gratitud	276
5. Lecciones de los empresarios con arraigo	278
6. Confianza en acción	280
7. Sembrando esperanza: acciones concretas	283
a. Abrir la mente para valorar nuestra diversidad	283
b. Antídoto contra la soledad ante el crimen	284
c. Participar en gremios: unir fuerzas por el futuro	285
d. Conectar con nuestra cadena de suministro	285
Ficha técnica	287
Agradecimientos	290
Glosario	292

PROEMIO



PAULO

PANTIGOSO

“ Nuestro país, que se mueve por el empresario emprendedor que todos los días sale a la calle y que mueve la economía tiene, en este volumen, un espacio enriquecedor de testimonios de triunfadores que transforman vidas propias y de nuestra sociedad.

El presente libro es un homenaje a los empresarios de nuestro Perú a través de poner en valor sus historias tan llenas de agallas como de inspirador esfuerzo y buena estrella. En efecto, los empresarios aquí reunidos a través de la valiosa pluma de mi inventiva y visionaria socia en EY Beatriz Boza, tienen en común que nacieron fuera de Lima (con el consecuente reto amplificado de poder acceder a facilidades para emprender), y que a través de sus historias de esperanza, empuje, resiliencia y pasión por la concreción de sus negocios, han plasmado -cada quien a su manera-, potentes crónicas de caminos al éxito empresarial. Aquí hallarán aleccionadoras historias de vida, donde el empresario conjugue la creación y crecimiento de su “familia empresarial” con su propia familia. Así, destacan algunas bases comunes: el apoyo familiar “de casa” y la participación de su propia familia, la procura de relaciones de altísima confianza con proveedores, clientes y entorno en general, el arriesgar con sólida fe (en sus negocios y en sus creencias), la flexibilidad y agilidad para reinventarse, el cumplir con las normas y exigencias, el sueño en grande y la gratitud de reinvertir en nuestro Perú.

Nuestro país, que se mueve por el empresario emprendedor que todos los días sale a la calle y que mueve la economía tiene, en este volumen, un espacio enriquecedor de testimonios de triunfadores que transforman vidas propias y de nuestra sociedad. Y si hace unos 50 años “la actividad empresarial grande” era principalmente dominada por ineficientes entidades poseídas por el Estado, la fértil actividad privada ha dominado la escena económica -sobre todo en los últimos 25 años-, para dar paso a empresarios que con su eficiencia, rapidez y concreción, son los verdaderos generadores del bien común en el Perú; aquellos que siendo emprendedores se consagran todos los días a generar bienestar para todos los peruanos.

En EY, apoyamos decididamente a socializar conocimiento valioso, y por ello publicamos este libro de “historia de historias” de bien, que procura servir de inspiración para multiplicar lo que realmente nos hace bien. Con ello, deseamos que este contenido se difunda para replicar lo que nos une, y que patenta al Perú como uno de los más conspicuos países con verificada mayor proporción de emprendedores del mundo.

Noviembre de 2024

Paulo Pantigoso
Country Managing Partner
EY Perú

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

“ Sentí que teníamos algo valioso entre manos. Intuí que ello estaba referido al grado de vinculación con el Perú, tanto económica como, sobre todo, emocional, y por ende también al apetito y tolerancia al riesgo de estos agentes económicos. Vinculación que se traducía (o no) en arraigo.

1. La llamada

Cuando recibo la llamada de Fernando Barrios interesado en explorar un espacio ‘diferente’ en Cade Ejecutivos 2024 que él preside, empieza –sin que yo sea consciente de ello– a tomar forma esta obra. Su llamada se anclaba en una conversación que habíamos compartido varios meses atrás con un grupo de propietarios de empresa, a la que con Paulo Pantigoso lo habíamos invitado, junto a EsHoy, para reflexionar sobre nuestro querido Perú.

La idea de Fernando era presentar, con información concreta, la perspectiva de miles de empresas familiares que a diario son el motor de nuestra economía. Así, me preguntó sobre cifras que cuantifiquen la resiliencia e impacto de las familias con negocios en el Perú, recordando que desde EY habíamos hecho un estudio sobre el particular. Volvimos a conversar un par de veces en las semanas siguientes, y le hablé de los propietarios de empresa que había conocido por mi trabajo en EY; le comenté sus trayectorias, perfiles y apuesta por el país, pues yo sentía que compartían esa perspectiva ‘diferente’ que él quería incluir.

“Necesitamos salir de la mediocridad, romper la degradación institucional en que estamos para construir futuro”, sentenció con la convicción de alguien en busca de eco para su mensaje. Quería una mirada complementaria al contexto de diáspora, pesimismo y creciente polarización por la que atravesamos en el Perú. Donde muchos jóvenes quieren irse a vivir al extranjero ante la anuencia de sus padres, un significativo grupo de personas migra buscando mejores horizontes para su familia, varios otros han mudado su residencia fiscal y más de US\$23 mil millones han dejado el país en pocos años. Ello sumado a una narrativa que acentúa las debilidades del Perú proyectándolo como un país sin futuro promisorio, una manifiesta apatía por la política y una muy compleja dinámica institucional, caracterizada por la corrupción, la desconfianza, el debilitamiento del principio de autoridad y la creciente vulnerabilidad fruto de la galopante inseguridad ciudadana.

Las conversaciones con Fernando coincidieron con el análisis en que estaba enfocada de los resultados de una encuesta que acabábamos de concluir, con ocasión de 10 años de una iniciativa conjunta de EY con El Comercio, a un grupo selecto de 200 propietarios de empresas peruanas exitosas, que habían pasado por un exigente proceso de preselección a cargo de los bancos agremiados en Asbanc y de un comité evaluador independiente. Fernando conocía bien la rigurosidad del proceso pues él era uno de ellos. Le compartí, en primicia, algunos datos preliminares del estudio, pudiendo percibir su ilusión al otro lado de la línea. Parecía que no estaba solo. Y nosotros tampoco.

Recordé que después de la pandemia, en más de una ocasión había comentado sobre los niveles de arraigo al país. Así, por ejemplo, en el verano del 2022, conversando con los ejecutivos de EsHoy, me referí al grupo selecto de 200 empresarios líderes como “empresarios con un fuerte arraigo en el país”. En noviembre de ese mismo año, en un panel organizado por la Asociación de Empresas Familiares (AEF) que moderé, le pregunté a miembros de familias empresarias si ante la crisis de los dos últimos años (haciendo alusión a la elección de Pedro Castillo), “¿tu familia pensó irse del país y cuál es su arraigo en el Perú?” Hice lo propio en varias otras conversaciones pues la noción daba vueltas en mi mente en busca de significado.

2. Cuesta arriba

Ante la apertura e interés por mi participación que esgrimía Fernando, las diferentes conversaciones con él me resultaron tan estimulantes que estuve cautivada por develar ese algo más profundo que intuía se anidaba detrás de lo que él buscaba. Tenía entre manos dos fuentes de información recientes que podían integrarse bien para producir algo simpático en el marco de mis propias reflexiones sobre la situación en nuestro querido Perú. Por un lado, los resultados de la encuesta a líderes empresariales, que venía analizando con mi socio Pablo Salvador, la misma que auscultaba la opinión de propietarios de empresas sobre sus negocios y la situación del país; y por el otro, contacto personal y acceso a ese grupo selecto de 200 propietarios de empresas. La información de estas dos fuentes podía tomar cuerpo con la elaboración que yo venía rumiando mentalmente sobre arraigo, interdependencia y gratitud en el marco de las dificultades para hacer empresa responsable en nuestro país.

Hacia fines de julio y luego de conversar con Paulo, a quien le encantó el proyecto, pensamos que siendo la CADE 2024 en Arequipa era propicio seleccionar a cincuenta propietarios de empresa que hubieran nacido fuera de la capital, Lima Metropolitana. El número cincuenta no solo representa la cifra exacta de líderes empresariales por ser elegidos, sino que también evoca la idea de “sin cuenta”, reflejando la vastedad y riqueza de liderazgo empresarial que existe más allá de los límites de la metrópoli. Con esta selección simbólica, la idea era diseñar el espacio en CADE y producir esta publicación, que es

tanto un homenaje a estos cincuenta visionarios como un reconocimiento a la innumerable cantidad de empresarios –sin cuenta– que, de manera silenciosa, día a día, construyen el futuro de nuestro querido Perú.

A Fernando le fascinó la idea; pero era solo eso, una idea. Nuestro desafío era el tiempo: teníamos menos de cuatro meses hasta la CADE 2024, y solo contábamos con el esbozo del proyecto. Tocaba organizarnos y planificar el trabajo, que incluía identificar a los cincuenta propietarios de empresa nacidos fuera de Lima Metropolitana, ubicarlos, animarlos a participar, agendarlos, reunirnos con ellos a conversar, transcribir las entrevistas, elaborar el texto que plasmara el sentir de cada conversación, validarlo con cada protagonista y en su caso hacer las ediciones correspondientes, analizar los ejes comunes de esas conversaciones y los resultados de la encuesta para pasar a materializarlos en textos, diseñar la obra, imprimirla y mandarla a tiempo a Arequipa. ¿Lo lograríamos? Como cualquiera de nuestros protagonistas, la teníamos cuesta arriba. Los peruanos y, sobre todo, los empresarios que engalanan con sus historias esta obra, estamos acostumbrados al esfuerzo y a lo agreste de nuestra geografía. Lo más difícil que les había tocado sobrellevar como empresarios en toda su trayectoria en los negocios surgía así, como nuestras montañas, no solo como el principal foco de la conversación que llevaría a cabo con cada uno de ellos sino como espejo de la tarea cuesta arriba que vislumbrábamos con ilusión por delante.

3. Selección de los 50

Mi trabajo en EY me ha permitido conocer a ejecutivos y dueños de empresas que lideran negocios de manera responsable en el país y, entre ellos, a 200 líderes empresariales del cambio. Sobre la base de ese conocimiento y recurriendo a nuestros archivos, pude elaborar un universo de propietarios de empresa que estimábamos habían nacido fuera de Lima. La idea era contar con una muestra caracterizada por la diversidad en su sentido más amplio, incluyendo lugar de nacimiento, género, edad, estudios, religión, sector de actividad económica, tamaño de empresa, cobertura geográfica de sus operaciones, entre otros. Lograr perfilar a los 50 dueños de empresas no fue sencillo pues la lista se achicaba con frecuencia luego de ponernos en contacto con los seleccionados. Al conversar con ellos, en más de una ocasión nos encontramos que, si bien nuestro interlocutor se sentía íntimamente vinculado con una región del país y así nos lo había comunicado en el pasado, al indagar por el lugar de su nacimiento resultaba que había sido en Lima, motivo por el cual no cabía considerarlo en la selección para esta obra. Ello me hace ver que el centralismo limeño y la aversión que este puede generar es tan fuerte que en el imaginario colectivo es mejor olvidar cualquier vinculación con la capital para no perder el arraigo cultural de origen familiar.

Si la labor de selección inicial nos planteó desafíos por la falta de data o información inexacta como la que acabo de mencionar, el contactarlos supuso una escalada mayor, que se vio acentuada por la dinámica movilidad empresarial, con empresarios que frecuentemente cambian de negocio y actualizan su información de contacto. En esas gestiones fue clave el apoyo de mi equipo, en particular de Mercedes Soto y María Alejandra Barrientos; también de Mery Saldarriaga y Fernando Núñez, invitando a los empresarios a reunirnos de preferencia en persona y, cuando ello no fue posible, lo hicimos de manera virtual. En ese proceso, algunos *targets* declinaron, a otros nos tomó más de dos meses ubicarlos y otros estaban con algunos temas legales muy complicados, motivo por el cual preferimos no considerarlos. Ello me recordó lo difícil que es hacer empresa responsable en nuestro país y el riesgo latente de hacer una obra como esta, en la cual en cualquier momento alguno de los protagonistas seleccionados puede terminar en una situación de riesgo que sea capaz de teñir, por asociación indirecta, la trayectoria de los demás. El riesgo existe y existirá mientras sigamos siendo los seres humanos falibles e imperfectos que somos, sobre todo en un país tan poco institucionalizado como el nuestro. Mi propuesta no es anclarnos en el temor a ese riesgo que nos paraliza, sino en nuestra capacidad de aspirar siempre a mejorar, enmendar cuando sea necesario y seguir tratando de buena voluntad para salir adelante, deslindando como corresponde con la corrupción, la sacada de vuelta y el “todo vale” que son inadmisibles.

Concretar las más de cincuenta reuniones fue toda una odisea por los viajes, recargada agenda y, en varios casos, temas de salud de nuestros protagonistas. Unos pocos tuvieron que cancelar, y con algunos, como mencionamos, nos tomó varias semanas poder coincidir agendas. Sin embargo, la gran mayoría fue extremadamente puntual y sumamente generosa con nosotros, con su tiempo, con su buena disposición y con su confianza.

En lo personal, el proceso de elaboración de esta obra me resultó cuesta arriba, semejante a escalar una montaña empinada bajo la constante presión del tiempo. El ascenso estuvo repleto de giros inesperados. Hubo momentos, como la primera docena de conversaciones en que la ilusión del encuentro con estos líderes solo era superada por constatar que empezaba a emerger un patrón común, o al recibir la respuesta del entrevistado número 50 que me hizo divisar cuan poco restaba para el final de la escalada, en los que me sentí en la cima del mundo, disfrutando de la vista panorámica y respirando profundamente un aire ralo, pero purificador. Esos picos de euforia, sin embargo, a menudo estuvieron rodeados por extensos valles de contratiempos e incertidumbre, especialmente

en el último tramo, que convertían la ansiedad de la escalada en una angustia sofocante. Cada retraso era como una piedra que se desprendía bajo mis pies, aumentando la urgencia de la ascensión y el peso de la responsabilidad sobre mis hombros. Conforme avanzaba la carrera contra el reloj, en varias ocasiones, sentí que la cumbre se alejaba, lo que me hacía dudar de si alguna vez alcanzaría la cima, y la angustia del último tramo me expropiaba cualquier disfrute en el proceso.

Tuve la suerte de que Roberto Castro se animase a acompañarme en esta travesía, apoyándome con la concreción de los textos y pensando juntos el producto final. María Alejandra Barrientos y Gabriela Prada se sumaron al esfuerzo aportando el ángulo comunicacional y, sobre todo, de grabación en video. Elaboramos una breve guía de entrevista, que me guió en la conversación que conduje con cada uno, buscando adecuarla en caso resultase necesario.

Si bien en estos últimos años he tenido la oportunidad de poder departir en distintas ocasiones con los empresarios aquí entrevistados, fue muy grato para mí reencontrarme y conducir el diálogo con cada uno en un ambiente distendido, que valoraron mucho. Los llevamos a recordar todo lo que habían pasado, dónde estaban y todo lo que tenían aun por delante. Al terminar cada reunión, me sentía renovada, con energía vital y un maravilloso baño de esperanza en el futuro de nuestro querido Perú, sensación compartida por mis colegas en la reunión. Fue muy poderoso y esperanzador.

Hemos buscado que los textos transmitan, aunque sea en parte, la sensación que percibimos en la conversación que sostuvimos con cada uno de ellos y, sobre todo, cómo los sentí en términos humanos. Igual, las secciones en esta obra referidas a cada uno de los cincuenta propietarios de empresa son textos narrados por nosotros, pero autorizados por ellos, siendo ellos mismos no solo la fuente sino el control de calidad de la información aquí vertida. Ese proceso de validación también nos demandó tiempos no previstos y tareas adicionales. Algunos se tomaron casi un mes en regresar con sugerencias de edición o aprobación de los textos, lo que generó mucha presión sobre el resto del trabajo; otros nos pidieron efectuar revisiones y en algunos casos fueron más de dos idas y venidas con correcciones y ediciones, e incluso, a esa altura, alguno prefirió declinar su participación, lo que nos obligó, cual temporal en la montaña, a reaccionar rápido y comenzar de cero, seleccionando y ubicando a otro empresario para completar el número simbólico de los cincuenta, teniendo que recurrir al apoyo de Ramiro Gálvez para apoyarnos en ese menester para arribar a tiempo.

La gran mayoría de las revisiones que se me solicitaron se centraron en dos aspectos principales, además de un temor latente. Por un lado, información sensible relacionada con el negocio y, por otro, cuestiones más personales, familiares e íntimas que, en el fragor de nuestra conversación, habían compartido conmigo con gran confianza. Sin embargo, al ver sus palabras plasmadas en blanco y negro, prefirieron mantenerlas en reserva. Esto me hizo sentir profundamente privilegiada por la confianza y generosidad que me habían demostrado. Además, teniendo en cuenta que viven bajo el constante escrutinio de su entorno, me impulsó a reflexionar sobre la fina línea que separa lo público de lo privado en nuestra sociedad y lo subjetivo que resulta delimitar 'lo privado'. Quizás sea precisamente esa constante exposición la que los lleva a resguardar con tanto esmero aquello que consideran su espacio íntimo. Por ello, valoro aún más que nos hayan permitido, a través de estas páginas, adentrarnos un poco en sus vidas y negocios, revelando facetas de sí mismos que estiman valiosas.

El temor también surgió como un temporal significativo, en particular la preocupación por la creciente inseguridad ciudadana, que se siente con mayor intensidad en el norte del país. Percibí que, a medida que progresaba en la ruta, el temor se hacía más palpable, tanto en las conversaciones que mantenía como en las reacciones de los entrevistados al revisar los textos. Ello me hizo reflexionar sobre cómo, a los desafíos inherentes de emprender en nuestro país, se suman ahora el sicariato y la extorsión, erigiéndose como cumbres que amenazan la estabilidad y sostenibilidad de nuestras empresas.

Conforme avanzaba en mi ascenso de esta montaña, me di cuenta de que en mis interacciones sociales hablaba con ilusión sobre los aprendizajes e *insights* que iba obteniendo a lo largo de mi travesía. En este sentido, mis reflexiones para dar forma a esta obra se enriquecieron de manera significativa gracias al valioso aporte de Andrea Quintanilla, Cecilia Soto, Juan Carlos Cortés y Mariana Negri, quienes generosamente desafiaron mis ideas. Un actor clave que me acompañó en la edición del camino y a lo largo de toda la escalada fue EYQ, el chat de inteligencia artificial generativa de EY.

4. Las preguntas

Como la agreste geografía que nos rodea, llevar a cabo negocios de manera responsable en un país con las complejidades del nuestro representa riesgos y desafíos que no todos pueden superar. Escalar en el Perú la montaña empresarial requiere de un temperamento especial, una combinación única de resiliencia, visión y coraje, además de una firme

determinación y confianza en la capacidad de uno mismo para superar el reto de subir la montaña. ¿Quiénes son estos intrépidos empresarios que se atreven a emprender semejante ascenso? ¿Qué características los definen? ¿Podríamos considerarlos una especie distinta, definida por su inconfundible singularidad?

En este libro, queremos contarles las aventuras humanas y empresariales de cincuenta peruanos propietarios de empresa nacidos fuera de Lima Metropolitana, ofreciéndole al lector una ventana hacia la esencia del ser humano detrás de la empresa. Pretendemos adentrarnos, de manera breve, en sus motivaciones, estrategias y las lecciones aprendidas en el camino. Con las preguntas listadas en el recuadro que sigue, agrupadas por temas que, cual peldaños facilitan la escalada, buscamos profundizar en el entendimiento de estos dueños de empresa y proporcionar un marco para explorar las historias que se despliegan en estas páginas.

Al igual que la escalada de la montaña, el camino de hacer empresa responsable está lleno de incertidumbres y requiere de una determinación inquebrantable para superar cada pico que se presenta en el ascenso. Las preguntas que presentamos actúan como hitos en esta ascensión, marcando el ritmo y la dirección de nuestra exploración. No pretendemos que este libro sea un mapa detallado que responda cada interrogante para cada empresario, sino más bien un conjunto de relatos que, como las rutas de montaña, ofrecen distintas perspectivas y una visión panorámica ante desafíos únicos. A través de estas páginas, invitamos al lector a unirse en esta travesía, descubriendo en cada historia la diversidad de experiencias y perspectivas, así como la esencia de la tenacidad y el espíritu emprendedor que caracteriza a estos peruanos propietarios de empresa que a diario hacen patria.

17 de octubre de 2024

Beatriz Boza Dibos

Preguntas por responder

Desafíos y trayectoria empresarial

- ▶ **Encarando la adversidad.** ¿Qué fue lo más difícil que les tocó superar en su camino empresarial?
- ▶ **Origen de los desafíos.** ¿Qué tipo de obstáculos encontraron en su camino? ¿Estos desafíos surgieron principalmente debido a la dinámica del mercado, cuestiones regulatorias, o estaban directamente relacionados con la gestión (o falta de ella) por parte del Estado peruano?
- ▶ **Impacto en la convicción empresarial.** ¿De qué manera estos desafíos han afectado su determinación para continuar con sus emprendimientos?
- ▶ **Necesidad de adaptación.** Ante estos desafíos, ¿fue necesario que realizaran una reinversión de sus modelos de negocio, aplicaran transformaciones radicales en sus operaciones o dejaran el rubro en que estaban?
- ▶ **Prevalencia de las dificultades.** ¿Las dificultades que han enfrentado y que se relatan en esta obra son experiencias comunes entre los empresarios peruanos, o más bien son casos aislados limitados a este grupo reducido de personas?

Relación con el Perú y confianza en el país

- ▶ **Vínculo con la nación.** ¿Cuál es su grado de vinculación con nuestro país? ¿Cómo ha influido su relación con el Perú en su trayectoria empresarial y en su percepción de las oportunidades de negocio?
- ▶ **Confianza en el país.** ¿Han experimentado momentos de duda o desconfianza respecto a las posibilidades de hacer empresa en el Perú?
- ▶ **Percepción de barreras.** ¿Han sentido en algún momento que el país representa un obstáculo o un lastre para su actividad empresarial?

Características personales y decisiones de inversión

- ▶ **Rasgos comunes.** ¿Qué características personales comparten los propietarios de empresa entrevistados?
- ▶ **Definiendo la inversión.** ¿Cuáles son los rasgos principales que definen su enfoque al tomar decisiones de inversión?
- ▶ **Emociones y percepciones.** ¿Qué factores definen su percepción del entorno empresarial? ¿Son más emocionales o racionales al percibir el mundo que les rodea? ¿Tienen una aproximación más idealista o pesimista de la realidad empresarial peruana?
- ▶ **Influencia del origen.** ¿El hecho de no ser originarios de Lima Metropolitana les otorga una perspectiva diferente en el mundo empresarial?

Diversidad y liderazgo

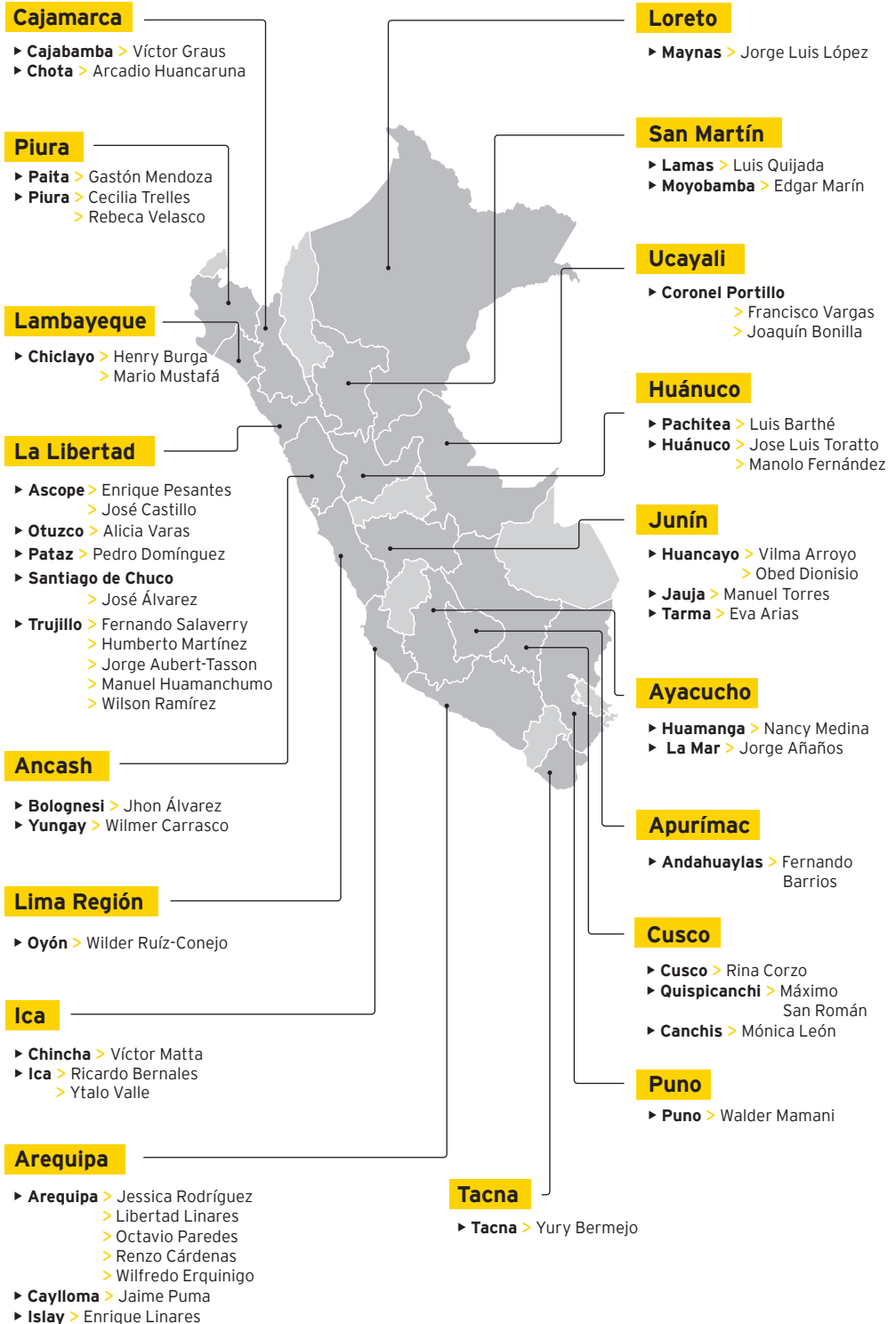
- ▶ **Liderazgo inclusivo.** ¿Hay espacio para el liderazgo femenino en el ámbito empresarial fuera de Lima y cómo se manifiesta esto en sus experiencias?

NEGRO

DE LOS
EMPRESARIOS
CON ARRAIGO

PERUANOS DE
35 PROVINCIAS Y
18 REGIONES
DEL PAÍS

50
empresarios
que generan
directamente
61150
empleos



SÍNTESIS

DE LA REALIDAD
PERUANA DE
1959 - 2024

Fotografías: Creative Commons Atribución 2.0 Chile (es.wikipedia.org).



1990
7,649%
alcanzó la inflación
anual del Perú, para ese
entonces se experimentó
la mayor hiperinflación
de América Latina.

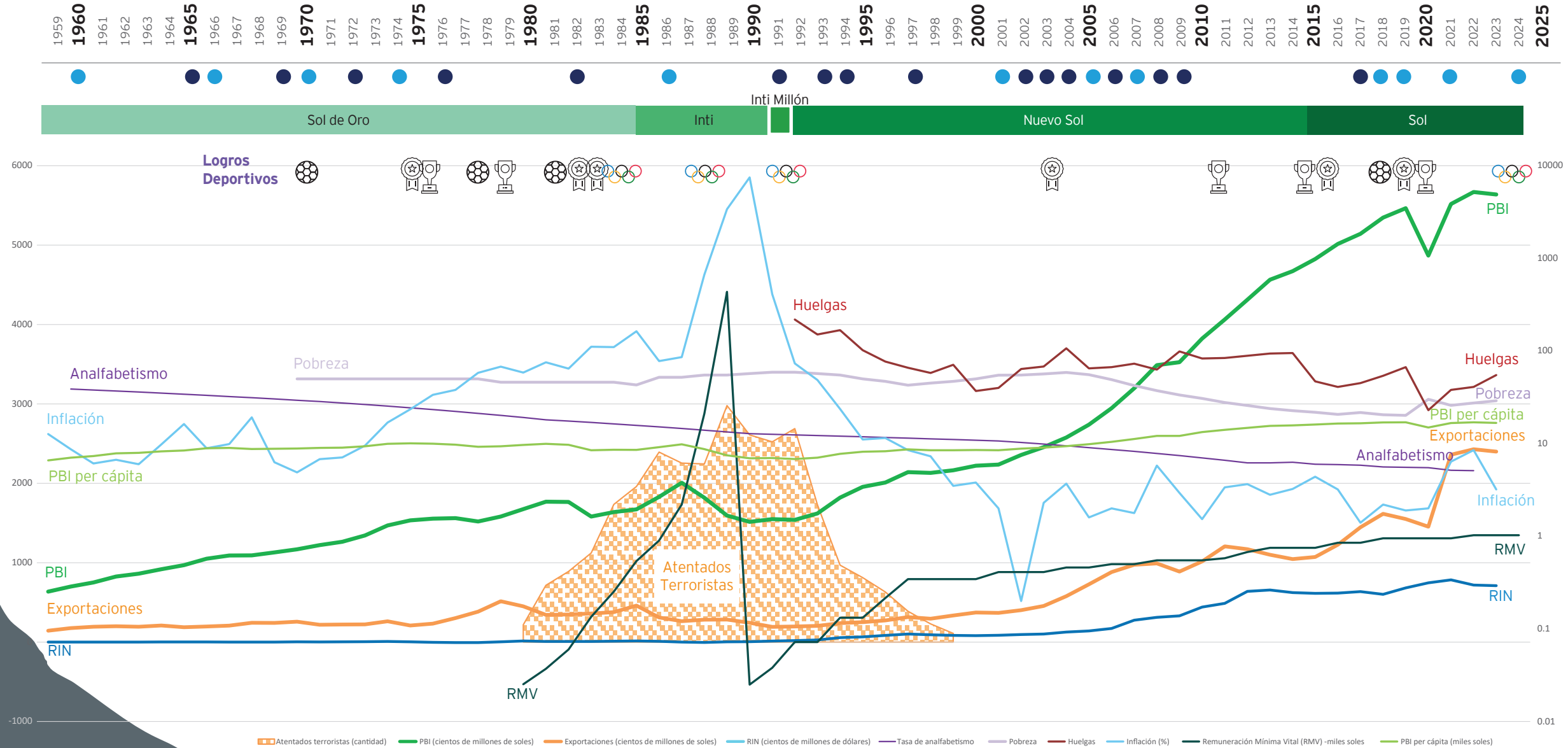


1980-1999
29,204
ataques terroristas sufrió el Perú
en ese periodo, el 79% de ellos se
concentró entre 1984 y 1993.



37.5
millones de horas-hombre se perdieron en los
últimos 20 años (2004-2023) como consecuencia
de las más de 1,300 huelgas reportadas.

Síntesis de la realidad peruana de 1959 - 2024



Fuente: BCRP / INEI / El Comercio / Conmebol / UNESCO / Cepal / Cenepra / CVR / Comité Olímpico Peruano / MTPE / SUNAT / IGP
Elaboración: EY Perú

Desastres Naturales



Moneda



Logros deportivos



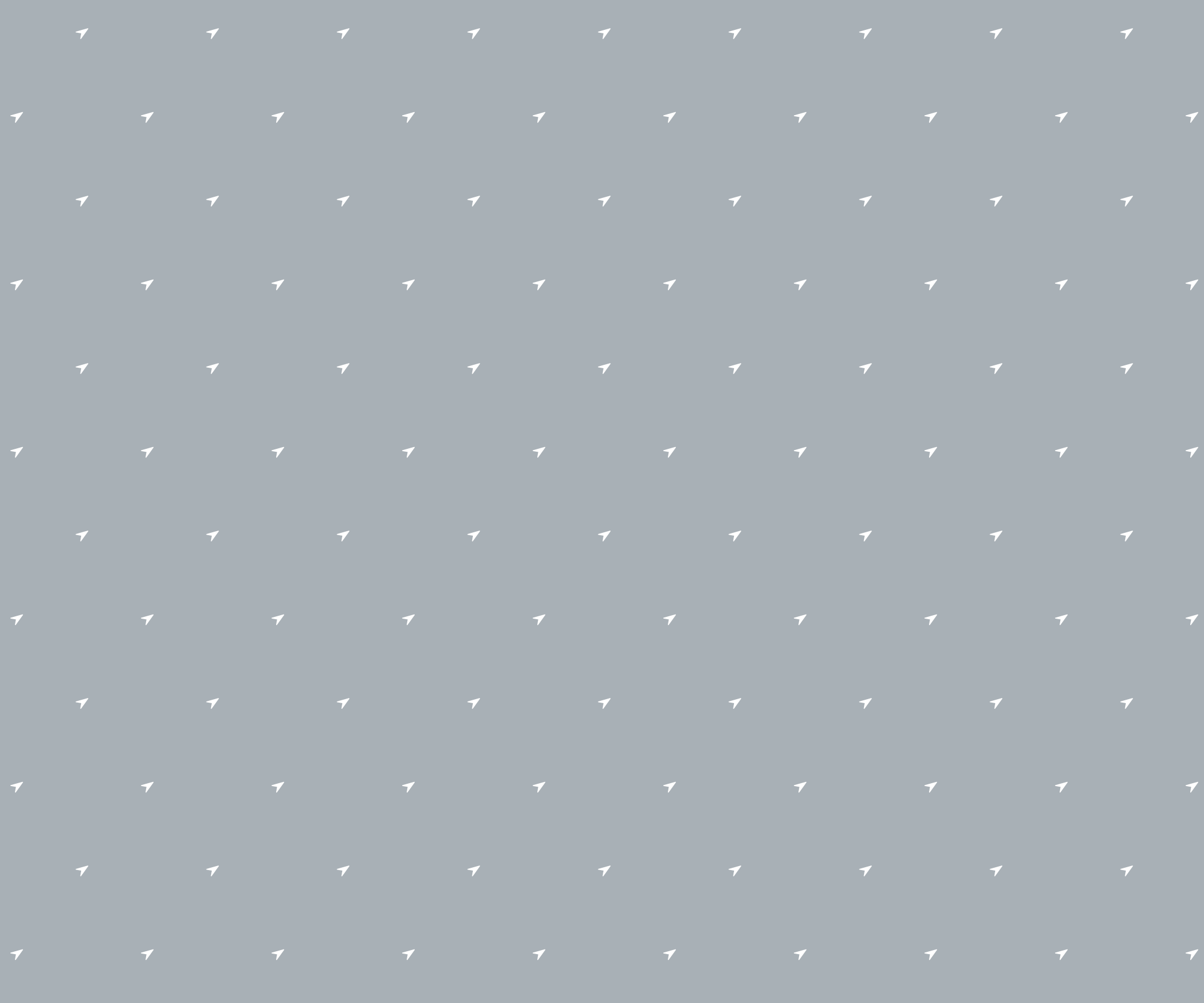
Economía

- PBI**
(cientos de millones de soles)
- PBI per cápita***
(miles de soles)
- Inflación (%)***
- Exportaciones**
(cientos de millones de soles)
- RIN**
(cientos de millones de dólares)
- RMV**
(Miles soles)

Indicadores sociales

- Analfabetismo (%)***
- Pobreza (%)***
- Huelgas***
- Terrorismo**
(número de atentados)

(*) Escala logarítmica



ÍNDICE

SECTORES

16 SECTORES
DE ACTIVIDAD
ECONÓMICA

	Pág.
ACUICULTURA	
Mario Mustafá Aguinaga	32
AGROINDUSTRIA	
Arcadio Huancaruna Perales	38
Octavio Paredes y del Carpio	42
Yury Bermejo Sardón	46
CIENCIAS BIOLÓGICAS	
Manolo Fernández Díaz	52
COMERCIO	
Francisco Vargas Ramírez	58
Joaquín Bonilla Chu	62
Jorge Luis López Angeles	66
Luis Quijada Saavedra	70
Manuel Huamanchumo Aray	74
Mónica León Anchahuancho y Jaime Puma Yucra	78
Rina Corzo Fernández Baca	82
CONSTRUCCIÓN	
Humberto Martínez Díaz	88
Jose Luis Toratto Fernández	92
Ytalo Valle Pachas	96
CONSUMO MASIVO	
Jorge Añaños Jerí	102
Nancy Medina Boldt	106

EDUCACIÓN

Cecilia Trelles de Aragón	112
Fernando Barrios Ipenza	116
Rebeca Velasco Gamero	120
Wilmer Carrasco Beas	124

GASTRONOMÍA

Ricardo Bernales Revatta	130
--------------------------	-----

HIDROCARBUROS

Wilson Ramírez Silva	136
----------------------	-----

INDUSTRIAL

Edgar Marín Rengifo	142
Enrique Linares Silva	146
Henry Burga Toledo	150
Libertad Linares Cornejo	154
Máximo San Román Cáceres	158
Pedro Domínguez Ulloa	162
Renzo Cárdenas Mercado	166
Walder Mamani Apaza	170

MINERÍA

Eva Arias Vargas	176
Jorge Aubert-Tasson	180
Wilder Ruíz-Conejo Carlos	184

PESCA

Víctor Matta Curotto	190
----------------------	-----

SALUD

Gastón Mendoza de Lama	196
José Álvarez Blas	200

TELECOMUNICACIONES

Obed Dionisio del Pino	206
------------------------	-----

TEXTIL

Jessica Rodríguez Gutiérrez	212
Víctor Graus Olivitos	216

TRANSPORTE

Alicia Varas Zavaleta	222
Enrique Pesantes Cueva	226
Fernando Salaverry Mannucci	230
Jhon Álvarez Lozano	234
José Castillo Gonzales	238
Luis Barthé Vásquez	242
Manuel Torres Ramírez	246
Vilma Arroyo Sánchez	250
Wilfredo Erquinigo Pereda	254

ACUI CUL TURA

**1
empresario
16 mil
empleos**

Mario Mustafá Aguinaga

CON PATENTE DE INVENTOR

La Bocana, Costa del Sol y demás creaciones empresariales de un visionario



Mario Mustafá Aguinaga

Nació en Chiclayo, donde vivió hasta los 16 años para mudarse a Piura a seguir estudios universitarios. Hizo su tesis sobre la integración nacional a través de una cadena hotelera, la cual hizo realidad como empresa propia en 1995. Antes, en el rubro langostinero, había marcado el inicio de una serie de emprendimientos exitosos que abarcan rubros tan variados como la agricultura, la acuicultura, la hotelería, el retail moderno y la distribución automotriz, que hoy le permiten encabezar un conglomerado de más de 16,000 empleados que sigue creciendo y diversificándose.

Tumbes, comienzos de 1992. Mario Mustafá lleva casi cinco años al frente de Langostinera La Bocana, la primera empresa que él mismo ha creado y cuyo compromiso con ella lo ha llevado a mudarse con su esposa Mariella y sus dos primeros hijos, aún muy pequeños, a la frontera norte del país desde su natal Chiclayo. Aun cuando viven en un apartamento con pocas comodidades, están contentos pues de 30 Has inicialmente dispuestas para la crianza y cultivo de langostinos, con mucho esfuerzo y una inversión importante apalancada por el sistema financiero se ha logrado duplicar esa área a 60 has. La época de cosecha está por llegar, y con eso también los frutos del esfuerzo que permitirán cubrir con creces el préstamo bancario. Sin embargo, de un momento a otro, un oleaje anómalo llama la atención. Son tiempos en que las noticias demoran en llegar, pero la alerta existe: se ha producido horas antes un sismo importante en Japón y en consecuencia el mar estará bravío. Sucede lo inevitable y temido: un maretazo arrasa por completo el área adicional que se había cubierto

con la inversión y destruye toda la cosecha. La catástrofe se vuelve incluso mayor cuando se verifica que el seguro contratado no cubre daños causados por fenómenos de la naturaleza. Mario, rápidamente, busca soluciones: conoce el mundo financiero pues trabajó en él desde que egresó de la Universidad de Piura hasta antes de emprender la empresa propia, y por eso se pone en comunicación con la oficina tumbesina de la entidad bancaria que le hizo el préstamo para exponer lo sucedido. Sin embargo, encuentra nula comprensión y más bien intención de liquidar la langostinera para así cobrar la deuda.

“El entendimiento que tiene que conseguir uno como empresario para explicar un problema es a veces una tarea difícil. Tuve que ir a Lima a buscar que me escucharan, pero no conocía a nadie allá. Gracias a un amigo logré ser recibido por la gerenta general: logré exponerle el problema y explicarle que, si bien se había destruido la inversión, con la parte antigua de la zona de cultivo podría pagar las deudas, solo que refinanciándola

en otros plazos. Ella lo comprendió y de inmediato llamó a la oficina de Tumbes: pero el funcionario de allá le dijo directamente que no creía que podríamos hacerlo. Entonces insistí en que por favor corrieran los números y verificaran lo que yo planteaba: y en efecto, corrían bastante bien”, recuerda Mario, sin que su natural alegría termine de ocultar del todo la tensión que vivió tres décadas atrás en aquel momento. “Ante todo, que las cifras cuadraran me quitó de encima una frustración. Y también fue satisfactoria la oportunidad de que como empresario hubiera buscado las alternativas para llegar a un esquema de entendimiento y así honrar la deuda”, señala.



Manejar varias empresas es como tener varias gorras y saber en qué momento ponértelas. Mi rol es estar sobre todo presente en el momento de desarrollo del negocio: ya luego hago el seguimiento”

Pero si bien se había llegado a un acuerdo favorable con el banco, cumplirlo implicaba exigentes costos no solo en el plano empresarial, sino también personal. “La economía nuestra tenía inevitablemente que apretarse. Entonces no me quedó otra opción que mudar a mi familia de regreso a Chiclayo, donde teníamos un departamento, y meterme al cien por ciento de cabeza al negocio. Entonces cada quince días, en una época de terrorismo y con una carretera Panamericana Norte destruida, me tenía que recorrer los 500 km desde Tumbes para estar con Mariella y mis hijos de viernes a domingo, para después dar la vuelta”, rememora Mario. “En ese tipo de situaciones el esfuerzo tiene que ser no solo de la empresa, sino también de la persona. Para cualquier cosa que se haga se demanda cierto sacrificio: en este tipo

de actividad siempre tienes que dedicarle tiempo a la labor de campo. Y esa extra milla es necesaria para los resultados que se pueda obtener”, sostiene.

Y en efecto, el sacrificio valió la pena: esa langostinera de 30 empleados que se logró salvar 32 años atrás hoy ha devenido, a partir de la notable y peculiar habilidad de Mario para crear empresas nuevas, en un exitosísimo conglomerado que emplea a más de 16,000 personas entre sus diferentes actividades empresariales y aporta al país US\$300 millones anuales en divisas de exportación. A La Bocana la siguió en 1995 la creación de Hoteles Costa del Sol; luego en 1999 nació -a partir de una empresa preexistente- Proserla, con 700 Has de cultivo agrícola en Chiclayo; en 2000 nació Ecoacuícola, de la que se desprendió luego como rama Ecosac para distinguir la actividad agrícola de la acuicultura; y en 2005 surgió Interamericana, distribuidora de autos multimarca. “Una vez una tía me preguntó si yo hacía un montón de cosas y a la vez no hacía nada. Yo le explicaba que las empresas ya estaban hechas, ya funcionaban y ya demandaban menos de mi tiempo. De hecho, casi todas las empresas que hice están caminando hasta hoy”, dice Mario con una sonrisa ancha que delata su satisfacción con los resultados de su proceso creativo. “Manejar varias empresas a la vez exige que te transformes inclusive en función de cuántos ceros aporte cada una. No solo se trata del *outfit* con que vayas a trabajar: también es el tipo de conversación, porque no es lo mismo conversar con agricultores, por ejemplo, que con quienes operan hoteles. Es como tener varias gorras y saber en qué momento ponértelas: distribuir tu tiempo de acuerdo con tus necesidades, porque inevitablemente miras algunas empresas con más dedicación que otras.



1987 - Piura

Pero eso no es por cariño, sino porque mi rol es estar sobre todo presente en el momento de desarrollo, de surgimiento del negocio: ya luego, cuando se llega a la fase operativa, solo hago el seguimiento", explica, y también se da espacio para bromear: "No sé si quizá habría hecho más colocaciones si me hubiera quedado como funcionario de banco. Pero por ejemplo hoy me siento feliz, muy feliz de haber logrado lo que fue mi tesis universitaria: la integración hotelera a nivel nacional", afirma con orgullo.

Por todo lo señalado, este chiclayano amable, observador y multifacético me responde con rapidez que nunca ha dejado de creer en el Perú. "La verdad que no he dejado ni dejaré de creer en él. Hoy hago publicaciones en LinkedIn en las que trato de resaltar las buenas cosas que pasan en nuestro país, que son más que las malas, solo que a estas últimas se les hace más publicidad. Lamentablemente, eso causa muchas veces que gente haya abandonado nuestro país para buscar en otro lado oportunidades que realmente están en el Perú. ¿Nos hemos puesto a pensar qué tendríamos si se lograra una Marina importante en Tumbes? El Mediterráneo siempre será

el Mediterráneo, pero los 360 días de sol al año que hay en el norte no los ofrece ningún otro lado. ¿Una maravilla del nivel de Machu Picchu es acaso solo para 1 millón de turistas al año? Este es realmente el país de las oportunidades", enfatiza.

“

Hoy hago publicaciones en LinkedIn en las que trato de resaltar las buenas cosas que pasan en nuestro país, que son más que las malas, solo que a estas últimas se les hace más publicidad”

Su sentido de pertenencia siempre lo orienta hacia el norte, hacia sus raíces: "Soy completamente chiclayano: voy allá al menos dos veces por mes. Aunque muchos también me consideran piurano por los estudios en la Udep, y además tenemos un cariño muy especial por Tumbes. Allá tuvimos el primer Costa del Sol, pues fue la ciudad en la que ganamos la primera licitación de alguno de los antiguos Hoteles de Turistas: ese hotel, ubicado en la Plaza Bolognesi, lo hemos integrado hoy como parte del complejo



de un centro comercial, Costamar, que está pensado para la familia. La idea es que los chicos tengan un espacio donde jugar, porque con Mariella recordábamos que cuando vivíamos allá salíamos con los niños a los parques y no había juegos ni entretenimiento para ellos. Lo hicimos como una especie de agradecimiento a Tumbes”, señala con cariño y convencimiento de que el peruano siempre responde positivamente a la empresa que cree en él. “Cualquier cosa que haces no sabes cómo la agradece la gente, así sea solo afirmar la pista. Una vez en la zona de trabajo de Ecosac el Estado tenía para construir la carretera, pero no para el proyecto de factibilidad; entonces nos unimos un grupo de agricultores y la financiamos. Eso permite que hoy ocho pueblitos tengan pista, conectividad con el mundo: les cambiamos la vida”, dice satisfecho. También por eso, en la visión de Mario es clave estar presente en los lugares e integrarse con ellos. “Mi papá decía siempre que el ojo del amo engorda el caballo: por eso paro viajando. Sería imposible manejar este crecimiento sin el equipo de gente que tenemos hoy en día, pero es real que debes tener mucha presencia”, anota. Y por supuesto, su

espíritu creativo se mantiene inagotable: “Ahora estoy explorando un plan de conexión de la selva con el resto del país mediante trenes, y a la vez estoy impulsando al esquí acuático como deporte en un proyecto que aún está comenzando”, finaliza mientras anota en su libreta esas nuevas ideas.

La Bocana y Ecoacuícola (acuicultura), Costa del Sol (turismo), Ecosac y Proserla (agroindustria), Interamericana y Costamar (comercio)

 Sector	Acuicultura, turismo, agroindustria y comercio
 Inicio de operaciones	1987 (con La Bocana)
 Número de empleados	16,000 (entre todos los rubros)
 Contenedores de exportación	5,800 por año
 Superficie agrícola cultivada	8,500 Has
 Hoteles	13 en funcionamiento y 2 en construcción
 Concesionarios automotores	19

AGRO INDUS TRIA

**4
empresarios
11,350
empleos**

Arcadio Huancaruna Perales

Octavio Paredes y del Carpio

Yury Bermejo Sardón

CAFÉ CON AROMA DE PAÍS

Perhusa y su expansión a cuatro continentes



Arcadio Huancaruna Perales

Nació en Challuaracra, un pequeño centro poblado a 2,405 msnm ubicado en Huambos (distrito de la provincia de Chota, en Cajamarca); allí vivió toda su infancia, para mudarse a Chiclayo a los 10 años. En el censo de 2017, casi medio siglo después de la mudanza de Arcadio, Challuaracra contaba con apenas 188 habitantes según el INEI.

Es 5 de noviembre de 1994 y Elí Arcadio Huancaruna, con 30 años cumplidos, en medio de la vorágine que generan dos heladas en Brasil que afectan la producción cafetalera global, súbitamente se ve interrumpido por un fax que ingresa a la empresa, seguido de una llamada telefónica del cónsul peruano en Alemania, quien lo sorprende con una de esas noticias que jamás en la vida se querrían escuchar.

“Aunque la costumbre ante un evento de ese tipo es partir de inmediato, no me pude despedir de mi hermano: por la responsabilidad de lo que estaba pasando con el negocio, fui el único de toda la familia que tuvo que quedarse”, cuenta con brillo en los ojos el quinto de los seis hermanos Huancaruna Perales. Elbert, el tercero de la dinastía, cuatro años mayor y encargado de la operación europea de Perhusa, la empresa familiar que desde finales de los ochenta lideraba las exportaciones peruanas de café, había fallecido en un accidente en la autopista camino a Berlín. “No había Whatsapp ni otras formas de estar presente a distancia: solo quedaba imaginarse todo lo que estaba pasando, mientras se tenía que atender al resto de los familiares y al

resto de personas que se acercaban a dar sus condolencias”, rememora con vívido dolor.

Lo que Arcadio no suponía en aquel entonces era que la decisión familiar lo designaría a él, en ese momento responsable de la empresa en el Perú, como el encargado de tomar la posta del hermano ausente: la misión lo sorprendía especialmente pues dos de sus hermanos mayores ya residían en Alemania para aquel momento. Lo cierto era que Elbert había escudriñado un horizonte importante cuando tras la caída del Muro de Berlín se abrieron los mercados de las exrepúblicas socialistas como destinos de exportación. “Le tocaba a algún hermano seguir la ruta trazada. Había que continuar la trocha y abrir la autopista: solo tenía que ganar la seguridad emocional suficiente para atender la ruta de los nuevos mercados”, comenta Arcadio. Por esa razón, marchó a capacitarse en Boston University y a seguir un programa de internacionalización de negocios en Harvard University. Nada de eso le quitó la soledad y el choque cultural de los inviernos europeos. “La parte más relajada era de lunes a viernes; pero los

sábados y los domingos, sin la familia, se sentía el cambio", recuerda de aquellos días en el Viejo Continente.

La renovación de aires, sin embargo, no era una experiencia ajena a su vida. A los diez años, había tenido que dejar atrás Challuaracra cuando la familia se mudó a la inmensa y retadora Chiclayo. "Me matricularon en el glorioso y emblemático Colegio San José: solo en mi promoción éramos 800 alumnos, lo que implicaba una competencia de 50 a 55 por salón, por lo que un cambio de ese tipo te genera tantos nervios como agallas". Y sin duda, la adaptación a una nueva realidad incorpora retos: "Uno llegaba chaposito, gordito y todo, y así había que sobrevivir: ahora se le llama *bullying*. Pero, aunque en el campo nuestro sistema de aprendizaje era diferente, felizmente sí tenemos la premisa de ponerle la fuerza al estudio". Le pasó en sus primeros exámenes bimestrales, cuando un profesor lo acusó de haberse copiado por sacar 19 de nota, ante la mofa del resto de la clase; solo su buen desempeño constante logró que el *bullying* se transformara en respeto, como narra.

En esa subsistencia lo ayudó en especial el legado de Don Antonio, el patriarca familiar, a quien evoca con ese tratamiento en señal del respeto perenne que se ganó con lecciones tales como haber enseñado a los hermanos Huancaruna Perales a mirar a todos los demás solo de frente: jamás hacia arriba ni hacia abajo. "Desde que el 4 de abril de 1964 él salió de Challuaracra a trabajar a las zonas de café de Cajamarca y Amazonas siempre mantuvo esa premisa, y eso le permitió labrar una muy buena relación con el agricultor". El surgimiento de Perhusa fue parte de la ola migratoria laboral que fortaleció las zonas cafetaleras del Alto Mayo, zona de

San Martín de la que surge el nombre de Altomayo, marca emblema de la empresa. "En la época del terrorismo, nuestro fundo allá, ubicado en Nueva Cajamarca [distrito de la provincia de Rioja cuyo nombre se deriva precisamente de la ola migratoria hacia el lugar], servía para darle a la población la opción de reemplazar cultivos ilícitos por café. Pero el MRTA tenía tomada la zona y por eso decidí mudarme para acompañar a nuestros trabajadores allá." Tenía 23 años y aún estudiaba en la universidad, por lo que aprovechaba la mudanza para hacer su tesis.

“

Ecuador exportaba más café que el Perú, pero ante similares crisis entre fines de los ochenta e inicios de los noventa, se fueron a otras industrias. Acá nunca abandonamos al campo ni a los productores”

"Una vez llegábamos del campo ya de noche manejando un camión Dodge 800 de los antiguos y bajando los sacos de café a hombro. En ese momento los llamados tupas nos buscaron y por más que se los explicaban no creían que yo era el hijo del dueño, porque estaba trabajando a esas horas con los demás. Entonces nos sentamos a conversar por horas sobre ideología: felizmente yo conocía bien las historias de Lenin y Mao, por lo cual tenía elementos para la conversación. Solo después de varias horas me dejaron ir, ellos querían trabajo", relata con el relajo que el paso de los años dispensa a aquellos momentos tensos.

No obstante, ni siquiera esas épocas difíciles hicieron que Arcadio dejara de creer en el país. "Por entonces, Ecuador exportaba más café que el Perú. Pero cuando allá sufrieron las mismas crisis que acá atravesamos



2005 - Chiclayo

entre finales de los ochenta e inicios de los noventa, [los empresarios ecuatorianos] dejaron de cultivar café y se fueron a otras industrias. Ahora Ecuador es un importador neto: acá, nosotros nunca abandonamos al campo ni a los productores, fueran épocas buenas o épocas malas". Con ese convencimiento, la aventura europea de Arcadio suponía no solo sostener un mercado que ya representaba el 70% del negocio familiar, sino expandirlo pues las ventajas competitivas no son eternas. "Los mercados maduran, y en Europa se exigían productos de otros orígenes, variedades de café que no producíamos en el Perú".

“

En el Perú requerimos romper barreras mentales para la búsqueda de nuevos mercados: tenemos que dejar de mandar paquetitos y encomiendas y establecernos allí donde queremos estar”

Tenía claro que debía transformar el negocio. Así, con base estadística, buscó a los *top 10* exportadores de Asia y

África para elegir con quiénes entablar relaciones. Como legado de una gestión hecha en una feria en Viena por Elbert pocos meses antes de su accidente, pudo conocer a la firma cafetalera número uno de Vietnam. "Eran lugares que no conocíamos más allá de ferias; nunca habíamos entablado una relación directa con ellos. Pero el hermano desde arriba nos guía", dice Arcadio instantes luego de haberse tomado unos minutos para ir a orar en la Iglesia Virgen del Pilar en el lapso previo a la conversación que da fruto a este texto.

Así, la diversificación de destinos es la clave para que Perhusa sostenga por tres décadas el liderazgo exportador en su sector. "Globalmente el nuestro es un mercado muy pequeño: si podemos especializarnos, seremos capaces de lograr uno mucho más grande. Y en ese sentido, en el Perú requerimos romper barreras mentales para la búsqueda de nuevos mercados. ¡Desde acá no se puede conquistar el mundo! Tenemos que dejar de enviar solo paquetitos y encomiendas y establecernos allí donde queremos estar: que sea desde afuera que se jale a los que están acá y se los impulse adelante.



El arraigo no está en un lugar físico, sino dentro de nosotros”, sostiene Arcadio para enfatizar su convencimiento de que la siguiente generación de su negocio será una mucho más universal y establecida a partir de una conquista del mundo que puede ser hasta necesaria para identificar cuáles mercados están en declive y cuáles en ascenso. “Hay que estar afuera para palpar, por ejemplo, la magia del mercado libre que existe en Vietnam y compararla con regulaciones fortísimas como las de Etiopía y Kenia”, explica convencido de cuál es el camino. “Tienes que vivirla para poder entenderla”, sentencia. “Si vas a una empresa norteamericana, quizá te atienda el guachimán; pero si vas a la de un país en crecimiento, puedes construir algo diferente. El Perú es un país que cuenta con una de las ocho culturas milenarias: globalmente, a esas raíces profundas podemos darles valor”.

Ante los distintos desafíos que le ha tocado vivir, le pregunto si alguna vez dejó de creer en el país. Antes de que yo pudiera terminar la frase, este huambino afable y respetuoso de sus padres interviene con contundencia: “¡Nunca! El Perú está en nuestro ADN”, enfatiza. “A

lo largo de nuestra trayectoria ha habido muchos picos y valles, pues la actividad en la que estamos es bastante volátil. Lo importante es que cada reto lo hemos enfrentado en equipo todos quienes formamos esta gran empresa”, concluye.

Perhusa

	Sector	Agroexportación
	Inicio de operaciones	1964
	Número de empleados	4 mil, en épocas pico hasta 6,500
	Número de puestos indirectos	más de 100 mil familias
	Mercado de destino	34 países y 5 continentes

DEL ESCRITORIO AL CAMPO

El tránsito de gestionar Layconsa a sembrar éxito con Agrícola Pampa Baja



Octavio Paredes y Del Carpio

Nació en Socabaya, Arequipa, cuando todavía el Mariscal Benavides era presidente del Perú. Sufrió todas las turbulentas corrientes de la historia nacional reciente, como el Gobierno Militar, la hiperinflación y el terrorismo: cuando evaluaba emigrar en procura de oportunidades para su familia, eligió permanecer y diversificar operaciones hacia el agro. No solo logró la supervivencia empresarial, sino la creación de un emporio gigante capaz de innovar y abrir nuevos mercados.

Mediados de 1988. Tiempos en que la crisis económica y política del país cierra las puertas al financiamiento, la hiperinflación devora el capital y el terrorismo ahuyenta a los inversores y el crecimiento. En un mercado donde la confianza es escasa y el futuro incierto, la posibilidad de progresar se desvanece en Arequipa, la tierra de Octavio Paredes. Con la madurez que los 53 años le proveen, no ve mucho futuro en el Perú, por lo que junto a su familia ha evaluado opciones para dar oportunidades de progreso a sus hijos y por eso ya han presentado su expediente a la Embajada de España con miras a emigrar. No obstante, la mañana de la entrevista, en Lima, recibe una llamada inesperada. Es el propio embajador español, quien ha revisado el expediente y le habla de modo franco y sincero. *“La verdad que usted puede ir a establecerse en la comunidad que quiera. Pero cómo es posible, señor Paredes. Se va a llevar US\$1 millón a invertir a España cuando vive en un país maravilloso, lleno de oportunidades”*. Al otro lado de la línea, Octavio cierra los ojos y asimila el mensaje. Tras colgar, lo tiene claro: no iría a la entrevista.

Diez años más tarde, una nueva reunión importante espera a este observador y metódico hombre de empresa. Con la consolidación de Layconsa, su marca de útiles escolares, como referente de dicho rubro, ha adquirido terrenos eriazos en Majes, con la premisa de que la agricultura puede ser un buen negocio porque es el sector que sustenta la alimentación del mundo. Sin embargo, en su familia nadie conoce del tema, por lo que él ha diseñado una estrategia de tres pilares: capital, tecnología y recursos humanos. Para lo primero, aspecto neurálgico, afronta un problema estructural: la agricultura no está en buen momento en el país y a ningún banco local se le ocurriría prestar dinero para un gran proyecto en ese sector. Sin embargo, no se rinde y, apalancado en el prestigio de Layconsa, toca las puertas de la banca internacional. La primera respuesta que recibe en Estados Unidos es contundente: *“Le recomendamos, señor Paredes, que usted se dedique a sus lapicitos nomás, porque de agricultura no conoce nada”*. Siente en cierto modo que ha caído en la boca del lobo: pero lejos de apocarse,

vuelve al Perú y coloca un aviso en el periódico para conseguir a un ingeniero de primer nivel que hubiera hecho desarrollo agrícola; además, encarga a sus abogados la redacción de un contrato con traducción oficial. Con todo eso, vuelve a viajar y lo presenta al Eximbank, que le financia US\$7 millones: ha nacido Agrícola Pampa Baja.

“Conseguido el capital, había que ver la tecnología. Era un aspecto en el que regionalmente los chilenos nos llevaban muchos años, por lo que decidí mirar más lejos y buscar en Chile: contraté dos ingenieros de allá para que vinieran a hacer la evaluación del caso. Inspeccionaron la calidad del agua, del suelo y del clima, esto último como estación meteorológica: su conclusión fue que estábamos aptos para sembrar lo que quisiéramos”, recuerda Octavio. En el marco de su plan, quedaba por último satisfacer los recursos humanos: con ese fin volvió a mirar afuera y reclutó desde Chile cinco ingenieros para desarrollo a cuyas capacidades ya había hecho seguimiento. “Mi objetivo era conformar un equipo de jóvenes peruanos que absorbieran de ellos los conocimientos. Sin embargo, hasta hoy conservo tres gerentes chilenos en el proyecto”, señala.

Desde entonces, Pampa Baja creció hasta la impresionante cifra de 1,300 Has cultivadas con cinco frutas de exportación: arándanos, granada, mandarina, uva y palta. Además, se exportan otras hortalizas como cebolla amarilla y páprika específicamente a Estados Unidos. “El principal reto fue seguir la indicación expresa de nuestros asesores de no desarrollar un cultivo sobre otro. Esto nos generaba un problema, ya que por hectárea no cumplida debíamos pagarle al Estado según los términos de la concesión”. Esa aparente dificultad se convirtió en una

oportunidad, pues permitió el desarrollo del negocio alterno de ganadería lechera. “Había que desarrollar forraje y por tanto buscar a quien supiera hacerlo. Me traje entonces a un místico de Canadá que conocía del asunto. Concluimos que la ganadería nos permitiría cumplir tres propósitos: primero, rotar terrenos; segundo, tener estiércol que pudiéramos emplear como abono para nuestros cultivos; y tercero, lo más importante, que cada quincena nos traería sagradamente una platita. Construimos la ganadera más importante del Perú en cantidad y calidad, y hasta ahora me continúa funcionando como palanca financiera: sigue siendo mi banquito”, cuenta Octavio risueñamente.

“

Resolví un problema social con Pampa Baja. Damos 3,500 puestos de trabajo a gente humilde, quechuahablante: muchos tienen 26 años en esta empresa y han enviado a sus hijos a estudiar en la universidad”

Por supuesto, el trayecto no ha sido fácil para un empresario que supo vivir épocas realmente complejas en el país. “Creo que atravesé en particular por tres etapas igualmente difíciles. La primera fue el gobierno de Velasco Alvarado: de pronto pasamos a tener tres obreros en el directorio de Layconsa, algo que hizo tiras la empresa. Luego, el primer gobierno de Alan García: más de 7,000% de inflación para que el dinero no valiera nada, era horrible. Y, por último, la época del terrorismo: recuerdo que iba a Lima a reunirme con los senadores y ellos mismos nos decían que teníamos que escondernos para que no nos volaran las torres en la cabeza”, repasa con el alivio de haber dejado atrás esos avatares. Y superado todo eso, ya no ha habido



2000 - Majes

forma de que este socabayino afable y generoso deje de creer en el Perú: “En el camino ha habido muchas dificultades nuevas, pero ya se trataba de problemas manejables. Igual ya estaba montado con todo un *kit* de negocios encima: ya no hay más que hacer que tirar para adelante”, dice sonrisa de por medio Octavio, quien además de Agrícola Pampa Baja -que al margen de Majes tiene otra operación en Olmos, Lambayeque, dedicada exclusivamente al cultivo de palta sobre 1,000 Has de extensión- y Layconsa conglomerada en su *holding* familiar a las empresas Pinturas Sur (acabados de construcción) e Impresiones Gráficas.

De hecho, uno de los principales orgullos que con inspiradora ternura comparte Octavio es la contribución social que siente haber hecho al país con Pampa Baja. “Me parece que resolvió un problema social en la zona. Según las subidas y bajadas que pueda tener una campaña de cosecha, damos anualmente alrededor de 3,500 puestos de trabajo a gente humilde, en muchísimos casos quechuahablante. Bastantes de ellos son personas que tienen 26 años en esta empresa, y que en ese tiempo han visto crecer sanos y felices a sus hijos y

hoy están en la capacidad de enviarlos a estudiar en la universidad. Además, siempre nos hemos preocupado por apoyar en nuestra zona de influencia a la educación en los colegios, a los hospitales, a los programas de alimentación. Los US\$100 millones que genera nuestra operación reportan divisas al Perú, pero no solamente eso”, remarca.

“

La minería sí se puede acabar, la agricultura no. Los hechos me dan la razón: comencé cuando el país exportaba solo US\$600 millones anuales en productos agrícolas, y ahora son US\$15,000 millones”

Así, con la visión impecable que sus casi nueve décadas recorriendo el día a día de este país le provee, Octavio pronostica un futuro prometedor para la agroindustria nacional. “Repito: la minería sí se puede acabar, la agricultura no. Los hechos me están dando la razón: comencé cuando el país exportaba solo US\$600 millones anuales en productos agrícolas, y ahora son US\$15,000 millones. Imaginemos todo lo que podríamos alcanzar si se



lograran todos los desarrollos agrícolas pendientes: solo con Majes-Siguas, que está veinte años sin hacerse, gestaríamos una maravilla para el sur, serían 38,000 hectáreas más. Tenemos un país tan rico como hermoso, con actividades como la construcción o la pesca capaces por sí solas de disparar el PBI: si tuviéramos estabilidad política y judicial, estaríamos absolutamente en otro nivel. Por ejemplo, en Arequipa los últimos gobiernos regionales han tenido una tendencia muy ideologizada contra la actividad empresarial: no caminan de la mano de lo que hace el Gobierno central, enfatiza. A despecho de eso, su energía empresarial está en plena vigencia y por eso sus planes están claros. “Con Layconsa tenemos tanto la parte de útiles como la de papelería. En cierta forma experimentamos competencia desleal de parte de los productos extranjeros, con precios muy incómodos, pero igualmente la marca ya está consolidada. Y con Pampa Baja pensamos sí que podríamos comprar más tierras, quizá en Majes-Siguas II. Estamos pensando en un nuevo proyecto que estaría a unos 15 minutos de la hacienda, por lo que sería fácil trasladar toda la tecnología que tenemos en

Pampa Baja para generar la operación rapidito nomás, antes que cualquier otro. Felizmente para eso cuatro hijos ya están entrando a la guerra”, finaliza proyectando la sucesión empresarial.

Agrícola Pampa Baja y Layconsa

 Sector	Agroindustria y Comercio
 Inicio de operaciones	1998
 Número de empleados	4,800 (3,500 en Majes, 1,600 en Olmos y 700 en comercio)
 Hectáreas cultivadas	2,300 (1,300 en Majes y 1,000 en Olmos)

OLIVARES DE ESPERANZA

La Noria y la revolución verde en Tacna



Yury Bermejo Sardón

Nació en Tacna y desde su infancia estuvo vinculado al agro, ya sea por su abuela con sus terrenos agrícolas en Puno o por su padre que incursionó en el rubro a inicios de los 70, razón por la cual decidió estudiar ingeniería agrónoma. En 2010, fundó, en la Ciudad Heroica, el Fundo La Noria, una empresa que rápidamente se convirtió en un referente en el sector agroexportador con la aceituna como bandera, y ha sabido hacer frente a la fuerte informalidad del sector.

Tacna, octubre de 2018. En Fundo La Noria, Yury Bermejo recibe a la jefa de riesgos de su principal banco. Durante la visita, inspeccionan el fundo, la empresa y los almacenes, cuando la atención de la gerenta se centra en el voluminoso inventario de aceitunas que Yury tenía en La Noria. El rostro de la jefa de riesgos cambió y el tono de sus preguntas también. Yury le explica con hechos y data a mano que las recientes elecciones en Brasil y la decisión de Egipto de vender toda su producción habían saturado el mercado mundial, lo cual lo llevó a tener que optar entre vender su producto a precios irrisorios o retenerlo, esperando mejores condiciones que él vislumbraba posibles. Yury siente que sus esfuerzos por explicar dicha estrategia responden adecuadamente las preocupaciones de su visitante y tan pronto esta se marcha, continúa con sus labores diarias. Un mes después, en noviembre, justo cuando Yury tiene que hacer un importante desembolso a fin pagar por un equipo de riesgo que ha importado, para el cual recurre a la línea de crédito que tiene con su principal banco, se encuentra con que el banco le ha recortado su línea de crédito a la mitad. ¿Cómo así? ¿Qué

pasó? Lo más difícil era lo intempestivo de la medida, pues la jefa de riesgos se había despedido sin siquiera hacer alusión a esa posibilidad. ¿Qué hacer ahora que tiene compromisos de pago por delante? Esa pregunta no dejaba dormir a Yury.

“

El empresario en el Perú debe jugar un nuevo rol, trascender y ser un modelo por seguir”

“La funcionaria me pudo hacer quebrar: de la noche a la mañana cortó la línea de crédito a la mitad. Estaba claro que el banco, al que consideraba como socio estratégico, no creía en mí, no creían en mi negocio. Fue un duro golpe”, recuerda Yury trasluciendo la ansiedad e impotencia que puso en serios riesgos la operatividad de La Noria, sin que ello hiciera flaquear su determinación: “Vamos a demostrarle al banco que están equivocados”. Para febrero, Yury tenía el crédito pagado. “Nunca más volví a ser cliente de ese banco para operaciones importantes”, recuerda, aun con algo de sinsabor por la falta de lealtad que considera no tuvieron con él y su

empresa. Afortunadamente, como buen propietario, Yury siempre se preocupó por tener financieramente un plan B. “Una empresa debe tener una estructura que le permita afrontar financieramente cualquier problema o contingencia”, comenta. Y así lo hizo. Hoy con 13 años en el mercado han alcanzado los US\$5 millones de facturación, y esperan en tres años más pasar la barrera de los US\$10 millones, siendo la exportación nacional total de aceituna de US\$40 millones.

El mundo agrícola siempre ha estado presente en la vida de Yury. Podríamos decir que es un ‘injerto’ exitoso, con su abuela y padre como el patrón y él, con sus conocimientos de ingeniero agrónomo y la profesionalización del negocio como la yema, buscando nuevos aires para seguir creciendo. Es en ese camino, Fundo La Noria se constituyó en el 2010, una operación pequeña que inició con esteras y 45 hectáreas, que apuntaba ha abastecer al mercado local, con Yury a la cabeza. El inicio de operaciones no le resultó fácil, sobre todo por lo difícil que resulta competir en un mercado tan informal no solo porque el 65% de la producción nacional de aceituna proviene de Tacna sino sobre todo porque la zona Sur del Perú, a diferencia del Norte, es más atomizada, con fundos de mucho menor extensión de tierra y una mentalidad más dura contra el sistema económico de libre mercado. “Si no sabes manejar bien la formalidad es un desafío” comenta Yury haciendo alusión a la carga de la formalidad del 20% por planilla, AFP, seguro social, etc., que el 80% informal ‘se ahorra’, “comiéndose toda tu utilidad; entonces cómo hacer que el banco crea en ti”. Consciente que su norte era lograr el sistema financiero crea en su negocio, Yury estaba atento a cualquier oportunidad que le permitiese el crecimiento deseado. En su primer año de operaciones, una venta de casi medio

millón de dólares a unos clientes en Brasil abrió la idea de ir más allá del mercado local. Yury vio allí sobre la mesa otra idea para su negocio: ser agroexportadores.

“

La funcionaria me pudo hacer quebrar: de la noche a la mañana cortó la línea de crédito a la mitad. Estaba claro que el banco, al que consideraba como socio estratégico, no creía en mí. Para febrero tenía el crédito pagado, y nunca más volví a ser cliente de ese banco”

Al inicio de sus operaciones, Fundo La Noria puso énfasis en la producción de la aceituna morada, la cual es la de mayor consumo en el Perú, pero que pese a ser muy rica no es tan popular en los mercados internacionales. Igual, La Noria se chocaba con la realidad: la informalidad del sector era avasalladora, por lo que tenían que hacer algo para que, desde la formalidad, pudieran competir y crecer. “La competencia en precios no nos permitía ser sostenibles ya que al ser formales tenías mayores costos, pero esto también nos daba acceso a crédito. Entonces planteamos un nuevo modelo: mucho volumen a bajo costo, el cual solo se lograría con inversión, tecnificación y profesionalización del negocio”, recuerda Yury con una sonrisa, y es que los resultados le han dado la razón. En 2014 hicieron una primera inversión importante: una nave industrial de 750 metros cuadrados y una máquina deshuesadora.

“Antes tenía la variedad que se consume y compite en el mercado nacional; ahora tengo una que compite en el mundo” resalta este tacneño relajado y a la vez analítico y muy conocedor de su negocio. Es así como este tipo de iniciativas llevarían a La Noria a producir cerca de



10,000 toneladas de aceituna dentro de los próximos tres años, un 150% más de lo que produce hoy en día. Hoy la apuesta de La Noria es volver la aceituna en un producto importante dentro de la cartera agroexportadora y que deje de ser, como Yury la llama, “la cenicienta” del sector: pues “podemos ser número uno en América Latina”, afirma. Para ello, vienen tomando diversas acciones, incluyendo introducir variedades de aceituna más comerciales, como la del emblemático cóctel Martini que lleva una aceituna del tipo manzanilla, conocida como “la verde”.

“

Estoy convencido de que, si hacemos las cosas bien, podemos ser el número uno en producción de aceituna en toda Sudamérica”

Este tacneño campestre ve con optimismo el futuro de su empresa, más allá de los temores propios de los momentos de elecciones. “Soy un convencido de que el Perú tiene condiciones. Sigo invirtiendo”, me responde categóricamente, solo para agregar “cuando uno es apasionado

con lo que tiene, ves a la empresa como parte de ti.” El aliento que le da al pequeño agricultor con quien trabaja para trabajar su cultivo es parte de esa inversión y del sueño de Yuri, quien se identifica con Tacna por ser su tierra, donde empieza la patria y no termina. “El empresario en el Perú debe jugar un nuevo rol, trascender y ser un modelo por seguir,” enfatiza Yuri convencido de lo que significa hacer empresa en nuestro país. La empresa, además de ser formal, parte de una minoría en su ecosistema empresarial -cerca del 75% mercado es informal-, debe apostar por la innovación y tecnología, cumplir con el Estado en materia tributaria, aportar al crecimiento de la economía y más. También está enfocada en la transmisión de tecnología agrícola a diversos productores de Tacna, departamento donde se concentra cerca del 75% de la producción nacional de aceituna.

Actualmente, La Noria emplea a 50 personas, y en épocas de cosecha puede superar las 200; pero el efecto multiplicador del negocio, a decir de Yuri, involucra a cerca de 2,000 personas. Así también a través de Pro Olivo, gremio de



productores de aceituna en Tacna, del cual Yury es presidente, se está viendo de promover la apuesta por variedades más comerciales, así como implementar mayor tecnología a la producción. “Estoy convencido de que, si hacemos las cosas bien, podemos ser el número uno en producción de aceituna en toda Sudamérica”, comenta. Hoy Yury sigue trabajando por el despegue de La Noria, siendo ese empresario modelo por seguir que necesita el sector y promoviendo mejores prácticas en su querida Tacna, pues como él bien dice: “Si uno solo es el que gana, no puede ser sostenible. Tenemos que ganar todos”.

Fundo La Noria

	Sector	Agroexportación
	Inicio de operaciones	2010
	Número de empleados	50
	Ventas	US\$ 5 millones y más de 4,000 toneladas de aceituna al año

CIENCIAS BIO LOGÍ CAS

1
empresario
120
empleos

Manolo Fernández Díaz

LA INOCULACIÓN DEL VIRUS DE LA RESISTENCIA

Farvet y su lucha por construir vacunación de primer mundo desde el tercero



Manolo Fernández Díaz

Nació en Huánuco, y por razones familiares y económicas el destino lo llevó a Ica, donde su pasión por la biotecnología -facilitada por la instrucción científica que le dio su madre- encontró su verdadero propósito en las aulas de la Universidad San Luis Gonzaga. En las últimas cuatro décadas, ha liderado la lucha contra la incredulidad y el escepticismo hacia los biológicos producidos en el Perú, mediante el desarrollo de vacunas recombinantes de alta tecnología que le han permitido superar a gigantes internacionales y contribuir significativamente al control de enfermedades.

Chincha, octubre de 2020. En el laboratorio de Farvet, el único centro de investigación de Sudamérica que cuenta con un virus construido en sus instalaciones, existe expectativa importante: las características del diseño de dicho virus han permitido insertar en las zonas intergénicas la espícula del Covid-19. En palabras de Manolo Fernández, el padre de la criatura se trata de una suerte de caballito de Troya: no es el Covid ni tiene su identidad patogénica, pero sí lleva sus antenas, vale decir la zona antigénica, la cual genera las defensas. Ese virus modificado es administrable por vía nasal a fin de que genere anticuerpos en la mucosa sin afectar al ser humano; sin embargo, no se obtuvieron los recursos económicos para los ensayos clínicos en humanos, por lo cual -en medio de controversia mediática- la llamada “vacuna chinchana” se queda en fase experimental en ajuste a los protocolos existentes. Amén de los naturales debates científicos que surgen en estos casos, para Manolo se trató de un capítulo más de la principal dificultad

que afronta desde hace cuatro décadas, cuando emprendió en el lanzamiento y proyección de productos para el control de enfermedades en el campo de la avicultura en un país con escasa tradición en la producción de biológicos y medicinas: la lucha por que le crean. “No es fácil adquirir credibilidad sobre tus productos ni mucho menos luchar contra las diversas marcas *made in* de algún país avanzado. Por eso muy pocas empresas del rubro de biológicos han persistido tanto tiempo: cuando Farvet se creó en 1983 había en el Perú quince firmas en el rubro de biológicos, y hoy no queda ninguna”, detalla para añadir su visión crítica sobre la industria: “Muchas veces debido a que el *lobby* que hacen las grandes farmacéuticas incorpora grandes aportes económicos que nosotros no podemos efectuar, competir con ellos no es fácil: la única forma de hacerlo es con investigación, desarrollo y apostando por tecnología, demostrando que somos capaces de hacerlo igual o mejor”.

“

Conformé un equipo de investigación muy fuerte y poderoso, integrado por jóvenes asimilados desde bachilleres para irlos formando en el campo de la investigación y el desarrollo a modo de apostolado”

De ese modo, la estrategia de Manolo y Farvet en esa lucha de David contra Goliath ha pasado por el foco en el recurso humano. “Desde un principio conformé un equipo de investigación muy fuerte y poderoso, integrado por jóvenes cuya maestría y doctorado se hicieron realmente con nosotros. Los asimilé desde bachilleres o licenciados, para irlos formando en el campo de la investigación y el desarrollo a modo de apostolado. Muchas veces el sueño de biólogos y veterinarios es hacer esos estudios fuera, pero suele pasar que esos conocimientos adquiridos se ajustan a necesidades distintas de las del Perú; por eso los jóvenes de nuestro equipo han seguido maestría y doctorado acá y ya sus especializaciones, que son de un plazo más corto, las han hecho fuera. Ese potentísimo equipo de investigación ha dado a la empresa solidez para poder desarrollar productos tan iguales o mejores que los de grandes mercados”, dice con satisfacción. Ese grupo humano, con la presencia estelar de 26 biólogos moleculares, ha permitido que Farvet conforme uno de los centros de investigación con mayor potencial de Sudamérica, con un laboratorio semi robotizado y equipado con tecnología de última generación: secuenciadores de genomas así como desarrollo, construcción y vectorización de virus están entre sus capacidades. “Exportamos a Colombia, Ecuador, Bolivia y Venezuela; en el continente, también a Costa Rica y Trinidad y Tobago. Hemos

exportado a España y se nos vislumbra un mercado inmenso: en Medio Oriente ya estamos exportando a Irán, Irak y Pakistán. Estamos hablando de países que en conjunto duplican la población de Estados Unidos y con demanda de carne de ave muy alta”, refiere. Así, si bien el foco inicial de Farvet estuvo en la avicultura, ya hace mucho que la trascendió. “Nuestro *core* es de ciencias biológicas en general: de veterinaria hemos migrado a biología. Y en un producto biológico, lo más importante es el control de calidad, llevado a cabo con equipos sofisticados de última generación y por ende un buen *staff* de profesionales que manejen esos equipos y hagan controles en forma eficiente”, indica Manolo, cuya visión apunta a la diversificación. “Nos estamos enfocando en muchos proyectos de investigación en terapias anticancerígenas en humanos. El virus construido en nuestro laboratorio ha tomado relevancia importantísima en el control del cáncer: tiene actividad oncolítica, pues destruye células cancerosas por su afinidad con receptores de ácido ciálico en la membrana celular. Tenemos más de 200 trabajos indexados y documentados: si no se emplea aún de manera masiva en el Perú y el mundo es porque hacer ensayos clínicos en humanos no es fácil: las terapias anticancerígenas no son generalizadas, sino personalizadas”, explica respecto de sus avances en la materia.

Otros casos de éxito para Farvet han tenido que ver con enfermedades animales como la peste porcina clásica o la influenza aviar: “La primera tenía brotes en el Perú por casi treinta años; como las licitaciones hechas por el Estado estaban pensadas para vacunas importadas, nos fue difícil entrar a ellas, pero cuando ganamos y el Senasa usó nuestra vacuna, en solo tres años ya hay once regiones del país libres de peste



2004 - Lima

porcina clásica, lo que permite ahora se pueda exportar carne porcina después de tres décadas. Y en el otro caso, se trata de una enfermedad causada por un virus altamente patógeno que en 24 horas es capaz de matar 200,000 a 300,000 gallinas: en Estados Unidos murieron más de 120 millones y la venta de huevos se restringió en consecuencia a una docena por persona, con el precio elevado hasta US\$9.50. Acá la influenza aviar mató 1.2 millones de gallinas, porque Farvet fabricó una vacuna tan potente que controló tanto la epidemia que la población no sintió la escasez”, dice con orgullo. Por supuesto, todos estos logros están documentados y acreditados, en la que al fin y al cabo ha sido la principal carta de la firma chinchana para competir en las grandes ligas a pesar de no operar en el primer mundo. “Si hemos podido salir adelante como empresa es sobre todo por nuestras publicaciones científicas: eso respalda la historia de Farvet. Publicamos con frecuencia en casi todos los *journals* de prestigio: en la comunidad científica y en el mundo avícola somos muy conocidos porque nuestros trabajos de investigación los sustentamos en congresos internacionales con frecuencia. Digamos que en todo el mundo especializado que nos rodea, nos conocen; pero no tenemos un alcance popular”, explica Manolo, quien cuestiona

la poca vocación existente en el mercado local por transformar la materia prima. “Por ejemplo, acá el 70% del pollo se cría y se vende en centros de acopio como pollo vivo, que es algo contraproducente; en Ecuador o incluso en Bolivia el pollo en un alto porcentaje es faenado en camales. Pasa lo mismo en la minería o en la textilera: tenemos entidades que producen prendas a granel para que las etiquetas digan Hugo Boss o Nautica, pero dónde están las prendas que reflejan nuestra creatividad, nuestro algodón, nuestras lanas; podríamos producir millones y no ser dependientes de Nike o Christian Dior, para que el día que ellos no quieran comprarnos no estén en capacidad de quebrar la empresa local”, sostiene con énfasis.

“

Hoy en día ya no somos un granito de arena en el zapato, para la big pharma, sino una roca: el día en que yo no pueda vender vacunas en el Perú, tampoco podrán ellos, porque tenemos igual o mejor tecnología”






Pero con la misma energía con que critica al país, este acucioso huanuqueño de nacimiento -que confiesa sentirse, por adopción y descendencia, un poco más identificado con Chinchá, a la que



atribuye ubicación estratégica para Farvet por las menores distracciones para la labor científica- me responde enfáticamente que nunca podría haber dejado de creer en el Perú. “He viajado mucho a todos lados, sobre todo a los centros de investigación: incluso mi nieta ha estado en Moderna trabajando con RNA mensajero. Ese conocimiento de la tecnología a nivel mundial me da confianza de hacer las cosas en el Perú. Fácil me habría sido irme fuera y tener todo el apoyo en este campo, pero siempre he creído en mi país y siempre he creído que acá se puede hacer investigación con más independencia. Lo tengo todo a la mano y no hay tanta burocracia; si bien los gobiernos no apoyan la investigación o lo hacen de manera mínima vía el Concytec, pienso que sí se puede hacer investigación, solo que requiere voluntad apostólica”, opina. Eso sí, Manolo considera que al empresario peruano en general le falta creatividad: “Muchos están más pensando en cómo evadir o bajar sus utilidades que en invertir en tecnología y conseguir logros para que sus empresas sean mucho más eficientes y controlables tecnológicamente. Nosotros hemos intentado tener tecnología de última generación con creatividad, nos hemos enfrentado y derrotado a los lobbies. Prácticamente es imposible que nos

puedan sacar del mercado: hoy en día ya no somos un granito de arena en el zapato, para la *big pharma*, sino una roca: el día en que yo no pueda vender vacunas en el Perú, tampoco lo podrá hacer la *big pharma*, porque tenemos igual o mejor tecnología. La investigación avanzada no solo te da poder, es el arma más formidable, comparable a una bomba atómica. El desarrollo tecnológico, el conocimiento y la creatividad no destruyen, sino que construyen una nación fuerte e invencible, capaz de dominar en el escenario global y convertirse en una superpotencia mundial”, culmina.

Farvet

	Sector	Ciencias biológicas
	Inicio de operaciones	1983
	Número de empleados	120, incluidos 26 biólogos moleculares
	Vacunas producidas	250 millones de dosis mensuales
	Volumen de exportación	40% de las ventas

CO MER CIO

**8
empresarios
2001
empleos**

Francisco Vargas Ramírez

Joaquín Bonilla Chu

Jorge Luis López Angeles

Luis Quijada Saavedra

Manuel Huamanchumo Aray

Mónica León Anchahuancho y

Jaime Puma Yucra

Rina Corzo Fernández Baca

EL CRÉDITO COMO ESTRATEGIA CON DEJO AMAZÓNICO

El renacimiento comercial de Credivargas



Francisco Vargas Ramírez

Nació en Pucallpa en épocas en que todo Ucayali aún era parte del departamento de Loreto. Le llegó una vez la noticia que desde Iquitos llegaría un competidor dispuesto a arrasar con su negocio familiar de electrodomésticos y, con sentido de la anticipación, promovió un sistema de créditos tan exitoso que hasta cambió la denominación comercial, en una auténtica lección de superación y adaptabilidad en tiempos de cambio.

Inicios de 1992 en una convención de distribuidores de electrodomésticos, se enteró de una información que implica un alto riesgo comercial: una gran empresa de electrodomésticos originaria de Iquitos planea ingresar a Pucallpa. Se trataba de una firma que venía registrando un crecimiento fortísimo y efectuaba acciones de marketing espectaculares: la caracterizaba una oferta agresiva de crédito, algo que a la gestión de su padre al frente de la empresa siempre le había costado ofrecer más allá de cortos plazos debido a la inflación galopante de los ochenta. La tensión y la incertidumbre gobernaban a la familia: el competidor, para colmo, era tan amazónico como ellos, por lo que el escudo identitario regional que de algún modo los había protegido contra marcas capitalinas más grandes como Carsa o Mavila en este caso no tendría el mismo efecto de cara a la clientela. En un instante, la tierra colorada de Pucallpa ya no asoma fértil para Representaciones Vargas y a sus 28 años, Francisco, el heredero varón de la familia del mismo apellido, tiene una gran amenaza en ciernes. Ha logrado con visión innovadora y

estratégica desde la gerencia de ventas algunas transformaciones importantes para la empresa en un contexto en el cual, si bien el flagelo del terrorismo sigue azotando al país, la mayor apertura económica al mundo ofrece interesantes oportunidades. Entre las medidas que ha tomado como reflejo del aprendizaje acumulado en la maestría en marketing que siguió en Lima y su pasantía de un año como practicante en una firma reconocida como Electrolux se destaca un estudio de posicionamiento de nombre para la empresa, que ha arrojado un resultado en cierto modo duro: más allá de las buenas relaciones comerciales de su padre y el aceptable desempeño de la tienda de electrodomésticos, atributos que la vuelven una empresa querida por su reputación, la marca carece de un posicionamiento sólido en el mercado.

Con esa conclusión en mesa y las investigaciones de mercado llevadas a cabo por Francisco en la convención, él tenía claro que debía dar un giro de timón. “Me dije: o hago acciones concretas o me quedo en mi zona de confort. Sabía que tenía que cambiar el nombre, y también que debía mejorar

la oferta de créditos. Con celeridad, se diseñó uno de 12 a 18 meses y se apostó por hacer bastante publicidad. El lema era directo: *Representaciones Vargas, ahora con su sistema de crédito CREDIVARGAS, hará que usted pueda llevarse los productos en el plazo que desee*", recuerda Francisco. La oferta era ambiciosa y requería un esfuerzo financiero supremo. "En ese tiempo no había que presentar a los bancos una radiografía total: ellos te apoyaban. Nos concedieron US\$80,000 en letras de descuentos, mecanismo que tuve que aplicar porque no había otra alternativa para apalancar financieramente a la compañía, dado que el banco no nos daría pagarés si no contábamos con garantía de fianza solidaria", revela. El mecanismo era ingenioso: el cliente no solicitaba la letra, sino que le bastaba con el recibo para cumplir con el pago en la tienda, la cual a su vez cumplía con desembolsar al banco; este devolvía la letra sin cancelarla y así podía volverse a usar.

El sistema, desarrollado nuevamente a partir de los conocimientos acumulados en los estudios de Francisco -contador de carrera- permitió no solamente resistir el embate del competidor loreto, hoy ya fuera del mercado; también lo condujo a la transformación del nombre. "Pasamos a ser una compañía que evolucionó del crédito de muy corto plazo a otro de mediano plazo. El cliente veía eso con agradecimiento y por eso cambiamos la denominación comercial a Credivargas", explica. Esa misma visión innovadora y estratégica ha primado para el desarrollo de la marca y sus otras unidades de negocio durante las últimas tres décadas. "Primero, ampliamos la oferta a motos y automóviles con la línea Honda, impulsando nuestra expansión a otros mercados de la Amazonía e ingresando a Lima con automóviles Honda. Y ya más adelante, desarrollamos el cambio del

concepto de ferretería tradicional para evolucionar como Vargas Home Center". Internamente, no fue sencillo promover el cambio. "No sabes lo que nos ha costado reunir a la familia y explicarles que la ferretería tradicional tenía un techo. Pensamos en un *home center* tropicalizado, que pudiera competir con las tiendas que había en los *malls* que vienen llegando desde Lima, y nos lanzamos al ruedo", cuenta Francisco.

“

Pasamos a ser una compañía que evolucionó del crédito de muy corto plazo a otro de mediano plazo. El cliente veía eso con agradecimiento y por eso cambiamos la denominación comercial a Credivargas"

Así, hubo que desplazar la tienda de electrodomésticos y redistribuir el espacio histórico de la empresa en el centro de Pucallpa: de 4,000 m², quedaron 1,000 para los electrodomésticos y los otros 3,000 están dedicados a la nueva tienda de mejoramiento del hogar. "Nos esforzamos además en alquilar un terreno para ofrecer estacionamiento, porque entendimos que en estos tiempos es vital dar comodidad y seguridad al cliente", señala. Además, más allá del carácter familiar de la empresa, para el nuevo gran paso era vital encontrar gestores idóneos. "En Pucallpa es muy difícil encontrar mano de obra calificada: felizmente encontramos profesionales ya alineados con el concepto de cómo opera un *home center*", dice con el entusiasmo que lo caracteriza.

En esa dinámica competitiva con marcas que llegan desde Lima, el carácter local de la empresa se ha mantenido como un elemento distintivo desde los ochenta hasta hoy. "Cuando analizamos las variables de la competitividad de



1994 - Pucallpa

la marca, uno de los factores más importantes era ser pucallpinos. Pero también se hizo visible que el valor de ser considerados lugareños es apreciable en tanto se cumplan las demás condiciones: buen producto, servicio y comodidad. Si tienes todo eso, ser local ayuda: es la cereza de la torta. Pero si no ofreces eso, tu localía no sirve de nada”, rubrica Francisco. “Más allá de eso, siempre hemos tratado que el nombre de la compañía esté bien: de cuidar la imagen de grupo. Nos ha ayudado mucho mantener la identidad: decir que somos 100% amazónicos, 100% peruanos. Y que no hemos necesitado inversión de afuera para ser competitivos”, afirma con contundencia. Por esa misma razón, este pucallpino muy informado y a la vez efusivo y jovial, como buen amazónico, me responde con firmeza que jamás ha dejado de creer en el Perú. “No, nunca. Al Perú siempre lo hemos visto, y creo que todos los empresarios que teníamos fe pensábamos lo mismo, como un país que tiene todo para ser del primer mundo. Recuerdo que [el presidente] Belaunde en algún momento quería que Ciudad Constitución, en Oxapampa, fuera la capital del Perú. También decía que San Martín era la despensa del país: es porque tenemos los recursos naturales.

“

Ser considerados lugareños es apreciable en tanto se cumplan las demás condiciones: buen producto, servicio, comodidad. Si tienes todo eso, ser local es la cereza de la torta; si no, de nada sirve”

Creo que en 50 años podríamos ser un país de primer nivel, siempre que hagamos las cosas correctas y elijamos a las autoridades adecuadas que compartan esa visión. No puede ser que un país tan rico, con US\$74,000 millones en reservas internacionales, vea a su gente sufrir como sucede en los hospitales”, opina, y en esa línea proyecta la visión hacia las bondades y también las dificultades para el desarrollo de la Amazonía. “Tenemos que ser conscientes de que hablamos de una región que cuenta con el 10% de la población nacional y significa apenas el 5% del PBI pese a representar el 60% del territorio geográficamente hablando. Esta contradicción solo es posible por la falta de conectividad, que causa que nuestros productos no sean competitivos debido al alto costo que representa la distribución. Por ejemplo,







2024 - Pucallpa

acabamos de traer aires acondicionados chinos: su costo se incrementa 3.5% a 4% por el flete desde allá al Callao. Pero para que lleguen de Lima a Iquitos o Pucallpa, el incremento es de 8% a 10%: algo inconcebible que se debe a la falta de competitividad derivada de la mala conectividad”. Al respecto, propone una estrategia inteligente: “Debemos hacer conexiones no tan abiertas, sino dirigidas. Se cuestiona que estarían en riesgo los bosques, el medio ambiente amazónico. Pero si construimos un tren ecológico con una inversión Estado a Estado o reglamentamos modernamente la producción de madera, se lograría desarrollar una auténtica transformación económica”, proyecta, mientras añade que hace siete años Credivargas premia a los alumnos destacados de los colegios emblemáticos de la Amazonía con *laptops* y *smartphones* para fortalecer sus competencias tecnológicas. Por último, Francisco reafirma que la naturaleza de su empresa fue, es y será colectiva. “Mi padre siempre me dijo que tuviera conciencia de que este es un negocio familiar. Y cuando él falleció, nunca hubo nada de que esto es mío o tuyo. Por ejemplo, yo formé la parte de motos, pero he involucrado siempre a la familia en las decisiones. Lo que sí es

importante es que exista un liderazgo definido para que la empresa familiar se mantenga a flote: así como mi padre me perfiló siempre a que yo iba a mandar, ya tengo vistos quiénes son los cuatro chicos de la tercera generación que están metidos en la operación. De ellos va a surgir un líder para Credivargas”, pronostica con optimismo.

Representaciones Vargas

	Sector	Comercio
	Inicio de operaciones	1992 (como Credivargas)
	Número de empleados	620
	Área comercial	4,000 m²

UN MOTOR Y DOS RUEDAS A PRUEBA DE FUEGO

La férrea resistencia empresarial de Representaciones Tecnimotors



Joaquín Bonilla Chu

Nació en Pucallpa y desde sus inicios como importador de repuestos para motocicletas y luego comercializador de ellas ha lidiado con obstáculos burocráticos y económicos, como las trabas a las importaciones y la volatilidad del mercado durante los ochenta. Su espíritu aventurero lo llevó a marcar un hito en la importación desde China en tiempos en que este era un mercado extraño para el Perú; hoy sus hijos lo ayudan a gestionar un negocio que hace una década superó con éxito el duro desafío que le impuso un voraz incendio.

Martes 10 de diciembre de 2013, 9:45 am. Joaquín Bonilla lleva un cuarto de hora sentado en su oficina después de haber hecho un recorrido de rutina por el almacén del local principal de Representaciones Tecnimotors, la empresa de comercialización de motocicletas e importación de repuestos que más de tres décadas atrás había creado en una pequeña oficina en Lima junto a su esposa Betty. Súbitamente, el sonido de alarmas y voces de alerta rompe la calma matinal: se está empezando a desatar un incendio en la parte posterior del edificio, ubicado en la cuadra 22 de la avenida Nicolás Arriola, en La Victoria, muy cerca del Mercado de Frutas. La veloz evacuación de los empleados y el personal administrativo hacia la vía pública mitiga el riesgo más importante: no hay pérdidas de vidas humanas ni heridos de gravedad. Pero económicamente, el fuego apenas ha comenzado a causar estragos.

“Al comienzo había un poco de fuego producto de un aparente cortocircuito, pero lo grave se desató cuando para revisar lo que sucedía se abrió un portón de unos 6 metros de altura: eso causó

que entrara el aire y adentro se produjera el símil de una explosión”, rememora Joaquín sin poder ocultar en su mirada el trance de ese momento del que por azar del destino escaparon los encargados del almacén y él mismo: habitualmente recorría los almacenes y revisaba los inventarios los días lunes, miércoles y viernes, lo que permitió que ese martes no hubiera nadie en el corazón de las llamas. Estas, no obstante, se propagaron rápidamente a los 10,000 m² distribuidos en cinco pisos puesto que en el almacén había material altamente inflamable: quince contenedores de neumáticos y cámaras, equivalentes a unas 20,000 llantas y 50,000 cámaras, y -fuera de ese inmenso volumen de caucho- otros tres contenedores de aceite para motocicletas, que no hizo otra cosa que avivar una humareda tan densa que se hizo divisable desde diversos distritos de Lima Metropolitana. “Como el edificio colapsó, no había cómo entrar: se tenía que demoler. Cuando vino el tractor para hacer la limpieza a las tres semanas, se levantaban los escombros de concreto y ladrillo: al estar encapsulados, con el aire se abrían y eran como peroles, y las partes y piezas de acero estaban al

rojo vivo”, cuenta, y añade que para su fortuna poco antes había empezado a instalar un almacén alterno en Huachipa, lo que permitió que no todos sus activos estuvieran concentrados en el local siniestrado.

“

Lo más terrible era salir adelante luego del incendio. Los bancos no querían encargarse de cobrar el endoso del seguro: nos respondieron que nosotros teníamos que ver cómo cobrarlo”

Pero tanto o más denso era el procedimiento normativo que a la empresa le tocaba seguir a continuación. “Lo más terrible era salir adelante luego de eso. Primero, porque los bancos no querían encargarse de cobrar el endoso del seguro: nos respondieron que nosotros teníamos que ver cómo cobrarlo, y que nos podrían ayudar pero que requerían saber qué teníamos de garantía; felizmente habíamos ido comprando terrenos e inmuebles los años previos que pudimos emplear de respaldo. Luego, resulta que por ley teníamos diez días útiles para formular la denuncia policial con el inventario detallado valorizado de todo lo destruido, o Sunat no reconocería el IGV del crédito fiscal correspondiente: sin oficinas ni computadoras era casi una locura, pero felizmente siempre habíamos mantenido un local adicional en la cuadra 45 de Paseo de la República, en Miraflores, que nos sirvió de tienda de campaña: ingresamos la denuncia el 24 de diciembre a las 8 de la noche. Toda una Navidad inolvidable”, recuerda con una cuota de gracia para aquel momento tenso. “Encima, para indemnizarte el valor del inmueble el seguro te obliga a reconstruir en doce meses el bien en el mismo sitio u otro lugar; pero en ese

lapso formular el proyecto arquitectónico, tramitar la licencia de construcción e iniciar obras no lo hacía ni Mandrake; de hecho, la licencia la recibimos recién en setiembre de 2014. Pero felizmente habíamos empezado un proyecto de edificio con fines inmobiliarios en Paseo de la República, en La Victoria, bajo otra razón social en febrero de 2013, por lo que traspasé de una empresa a otra el proyecto con el terreno como un todo para cumplir además con el plazo que nos daba la Sunat, pues a su vez la ley del impuesto a la renta nos daba dieciocho meses para la reconstrucción del inmueble o deberíamos pagar la diferencia entre valor al que fue adquirido muchos años atrás y el valor presente de lo indemnizado por el seguro, que era una cifra millonaria, equivalente al valor del inmueble de 10,000 m². Además a la compañía de seguros tendríamos que devolverle todo el monto de lo indemnizado”, apunta Joaquín en detallada descripción de los engorrosos pasos burocráticos que un siniestro de esa magnitud le exigió aprender sobre la marcha.

Lo cierto es que de toda crisis puede surgir una oportunidad, y para Tecnimotors lo sucedido significó una chance de reinventarse. “En el momento del siniestro vendíamos muchas motocicletas: eso requería mucha mano de obra, y por eso teníamos alrededor de 280 empleados. Digamos que una persona o mecánico podía armar una o a lo sumo dos motos al día: una venta de US\$1,200 a US\$2,500. Pero en repuestos sacas entre US\$10,000 y US\$15,000 en el mismo tiempo sin requerir ni ese personal ni el espacio físico. Hoy por eso solo ensamblamos en pequeñas cantidades”, explica. La empresa había comenzado a importar motocicletas chinas en 2002, tiempos en que el mercado estaba copado por marcas



japonesas como Honda, Yamaha o Suzuki: bajo el sello RTM, fue protagonista excluyente de un *boom* que en menos de una década hizo saltar la venta del parque automotor motor de 30,000 a 200,000 unidades por año. “Ya en pandemia el mercado llegó a un pico de 400,000 motocicletas colocadas en 2021: hasta los modelos antiguos se vendieron”, señala.

Al respecto, a Joaquín le tocó ser pionero en la importación desde el que hoy es un gigante económico pero que hacia 1999, cuando empezó su relación comercial con China, era visto con cierto desdén como mercado de procedencia. “Empecé a viajar a la aventura a Japón y Taiwán a finales de los ochenta, sin saber inglés. En una de esas, un amigo guatemalteco me dice que había una feria en Cantón. Tenía dos días para volverme desde Hong Kong, pero estábamos cerca así que me animé y allí comencé a trabajar con China cuando muy pocas empresas lo hacían, aunque ya en esos años las vitrinas de Saga o Ripley tenían productos hechos allá”, recuerda con cierto orgullo. “La motocicleta china es barata y una muy útil herramienta para personas que se quedan sin un

trabajo y rápidamente pueden acceder a una y así recolocarse para hacer *delivery*. Ya desde hace ocho años Lima es el principal mercado de motocicletas, cuando históricamente había sido el de provincias, sobre todo en la zona norte del país y la selva”, apunta.

A partir de esas vivencias, este pucallpino risueño, plenamente charapa tanto en acento como en buen humor, me responde con convicción que de ningún modo podría haber dejado de creer en el Perú en algún momento. “Con mi esposa creamos la empresa en noviembre de 1979, a finales del gobierno de Morales Bermúdez: pero en ese tiempo la inscripción demoraba y solo tuvimos la licencia en abril de 1980.

“





Empecé a viajar a la aventura a Asia a finales de los ochenta, sin saber inglés. Comencé a trabajar con China cuando nadie lo hacía: a los pocos años todas las vitrinas de Saga o Ripley tenían productos hechos allá”



Hemos pasado por el destrabe de las licencias de importación, luego la apertura de las importaciones, el *boom* de la primera parte del gobierno de Alan García, luego tener una nueva licencia de importación, la falta de dólares con la hiperinflación... Pero todo eso lo hice acá, por lo que ir a otro sitio no me cuadra. Por ejemplo, mi tercera hija vive en Nueva York, pero voy solo por visitarla y ver al nieto: máximo puedo estar una semana o diez días”, dice, a la vez que señala que más bien se ha visto obligado a dejar un poco de lado su original mercado en Pucallpa para evitar complicaciones tributarias por las exoneraciones existentes en la Amazonía. “Salí de allá cuando me emancipé a los 18 años para poder trabajar, porque en esos tiempos la mayoría de edad era todavía a los 21. Mi papá había tenido una fábrica de helados, y luego una empresa de reparación de motocicletas: allí vi que más barato que comprar los repuestos en Lima nos salía importarlos y le dije para hacerlo, pero él me había tenido a los 42 años y ya no quería encargarse de eso. Estaba criado a la antigua: había crecido en una familia de 20 hermanos y cuando falleció su padre, que era empresario maderero, se

quedó en la calle, por lo que no le gustaba estar en riesgo de deber: me decía que yo era muy impulsivo, y por eso me dio la libertad de crear mi propio negocio”, relata. Paradójicamente, en su caso su hija y su hijo mayores lo acompañan en la gestión de Tecnimotors desde hace ya dos décadas. “Mi hijo Joaquín nació cuando yo tenía 25: es una generación completa de diferencia con mi caso. Antes yo iba dos o tres veces por año a China: ahora es él quien para yendo por allá”, finaliza sonriente.

Representaciones Tecnimotors

 Sector	Comercio
 Inicio de operaciones	1979
 Número de empleados	190
 Contenedores al año	300 a 400 TEU

CUANDO LA SELVA TE PROVEE

Jorge Barón y el reto de la distribución a orillas del Amazonas



Jorge Luis López Angeles

Nació en Iquitos y ha forjado su camino empresarial en medio de la Amazonía, un entorno donde la naturaleza impone sus propias reglas. Fundador de Jorge Barón, una distribuidora familiar que empezó con un almacén rústico y una visión clara, ha trabajado incansablemente para establecerse con sello propio en un mercado competitivo. A pesar de desafíos iniciales como un robo desalentador, su determinación y estrategias innovadoras le permitieron alcanzar una facturación impresionante en poco tiempo y expandir su flota.

Ruta Departamental L-103, mayo de 2013. A las 6 de la mañana de un domingo, Jorge Luis López recorre al frente de su único camión los 102 kilómetros que separan Iquitos de Nauta, adonde cada fin de semana arriba los sábados para hacer las ventas a nombre de Jorge Barón, su recién creada distribuidora, y vuelve a ir al día siguiente para entregar la mercadería. Hace el trayecto pese a no contar con el brevete adecuado para transporte de carga; casi al llegar a su destino, un patrullero lo detiene y le pide documentos. Él es consciente de su falta, pero los policías intentan atarantarlo y le insinúan que pague coima para que lo dejen circular, a lo cual se rehúsa. La lluvia comienza a caer y él solo quiere que lo dejen irse. En eso, vuelve la mirada al camión y lo ve moverse lentamente: no había tomado en cuenta que era un modelo petrolero en el que el retumbar del motor era capaz de soltar el freno de mano. El vehículo comienza a desplazarse solo, ante la impotencia de los presentes, hacia un lado de la pista, hasta caerse a la cuneta. Pesaba un montón, ¿Cómo sacarlo de

allí? “¡Ya no puedo llegar a hacer las entregas prometidas!”, piensa sin saber qué hacer.

En ese momento, mientras Jorge Luis exclama de rabia y se le salen los insultos, con el terror de perder el camión encima y no poder pagar las deudas que tiene, pasan por su mente imágenes que le despiertan la cólera acumulada desde el mes anterior, cuando descubrió que la naciente distribuidora había sido víctima del robo de dos cajones y medio de pilas, de un valor equivalente a S/.1,000, por parte de dos empleados almaceneros que aprovecharon un registro duplicado en un pedido para quedarse con la mercadería excedente y venderla por su cuenta. A él le parecía increíble: trataba a sus empleados como familia y además había intentado ser especialmente justo en sus honorarios. Eran muchas frustraciones juntas para un negocio apenas naciente, para emprender el cual él ha renunciado a la estabilidad que le habían proporcionado dos décadas de exitosa trayectoria como empleado en la distribuidora Pirámides, primero, y luego en la comercializadora San Juan.

“El camión se fue a la cuneta de la pista; felizmente no se destruyó, porque eran los pies de mi empresa, el único vehículo que tenía. Los policías terminaron ayudándome al ver mi rabia y con lluvia encima terminamos de moverlo de allí a mediodía”, rememora Jorge Luis sobre el desenlace de aquel instante tenso.

“Pasa que cuando uno empieza un sueño y vas trabajando sin cesar para hacerlo realidad, hay un momento en que sientes que falta todo: se dan circunstancias que hacen que encuentres copado el mercado. No teníamos mercaderías almacenadas: salíamos a buscar al camión para que llegara y así poder vender. Tienes una casa que es oficina por la mañana y es dormitorio por la noche: eso significa que se duerme muy poco y el trabajo es continuo. Pero allí está el sueño, ese proyecto que con convicción vas a realizar”, reflexiona respecto de los bemoles del inicio.

“Cuando uno comienza hace su estrategia de ingreso: cómo entrar a cada plataforma y cuáles serán las vías de financiamiento. Comenzamos en una casa con un almacén rústico de 360 m², hecho con calaminas y que fue bendecido por el padre Raymundo [Portelli], quien luego se hizo famoso como el ‘Ángel del Oxígeno’. Contábamos con solo cuatro vendedores, dos mayoristas y dos minoristas. A estos últimos los puse en zonas de alto crecimiento demográfico en Iquitos; y con los mayoristas, que eran muy amigos, aproveché que eran muy conocidos en Iquitos para generar relaciones comerciales. Intentamos partir completamente en regla: al primer mes bancarizamos todo y al segundo teníamos al personal completo en planilla: es complicado ser formal en el Perú”, comenta sobre sus primeras acciones.

De ese modo, después de seis meses iniciales difíciles, Jorge Barón inició su camino al crecimiento empresarial. “Ese primer año facturamos S/.5 millones: yo no podía creerlo. A los seis meses faltaba espacio y al año, cuando ya comenzábamos a tener crédito en los bancos, el BCP me propuso la compra de un local, por lo que decidimos comprar un almacén más grande. Al siguiente año la facturación alcanzó S/.11 millones y desde ese momento no dejamos de crecer en una pendiente de 45 grados hasta que llegamos a alcanzar S/.54 millones vendidos en un solo año”, relata Jorge Luis con orgullo. No obstante, no todos han sido momentos alegres: “Tú puedes ser ducho en almacenamiento y distribución, pero las finanzas siempre son claves.

“

Cuando uno empieza un sueño y vas trabajando sin cesar para hacerlo realidad, hay un momento en que sientes que falta todo: se dan circunstancias que hacen que encuentres copado el mercado”

En la pandemia, la empresa perdió a dos personas sumamente importantes: los contadores José Vera y Frank Rojas. Producto de eso nos equivocamos en varias decisiones que nos llevaron a un bache financiero, que nos marcó un retroceso pues invertimos en la construcción de almacenes y sacrificamos capital de trabajo”, precisa. No obstante, eso también permitió que la empresa se reinventara: “Cuando hay problemas, sueles observar otra cara de la moneda que no veías antes. Así, al salir del bache con el banco y los proveedores pudimos explorar otros tipos de negocios, como marcas propias: al conocer cómo y



2022 - Iquitos

cuándo responde el mercado con la introducción de un nuevo producto, tienes una ventaja bastante fuerte sobre cualquier competidor en ese sentido, y te puedes volver desarrollador”, refiere para añadir que bajo su sello ya se venden arroz y algunos productos importados desde China.

“

Iquitos es una de las mejores ciudades donde uno puede vivir. Amamos nuestra tierra: mi anhelo es quedarme allí, verla desarrollarse, saber que conservamos empatía por el hermano extranjero”

Por todo eso, este loreetano tan alegre como analítico me responde con claridad que nunca ha dejado de creer en el Perú. “No: yo he tenido chance para ir a vivir a Estados Unidos, a Panamá, donde incluso tengo un hermano, y a Italia. Pero amo al Perú; amo también mi tierra, que es Loreto. Hay cantidad de oportunidades, pero en la idiosincrasia del peruano encuentras muchas cosas en su corazón y pensamiento. Eso que se

dice que el peor enemigo de un peruano es otro peruano parte de la falta de una educación potente que el país se merece. Pero es una tierra bendita por donde vayas”, remarca. En ese sentido, Jorge Luis denota un profundo conocimiento de la realidad de su región y su ciudad, fruto tanto de su contacto directo diario con el consumidor y el productor como de su propia vocación estudiosa. “Iquitos ha tenido grandes épocas: el *boom* del petróleo, del caucho, haber sido principal puerto fluvial amazónico; en un momento era casi una ciudad europea. Pero hoy ver un Tarapoto o un Pucallpa crecer hace ver que nos falta conectar esa parte más lejana del Perú que es Loreto. Pensemos por ejemplo en Manaos: se la entiende como ciudad gemela de Iquitos, pero con la gran diferencia de tiene 4 millones de habitantes, es una urbe. Yo hice una investigación de mercado: Manaos es 50% más cara que Iquitos en productos básicos, y además nosotros tenemos una ventaja: estamos a 395 km de la triple frontera Leticia-Tabatinga, mientras Manaos está a 1,600 km y Bogotá a 1,100. Pero la diferencia es que ellos tienen un aeropuerto para que vaya un Lan y aterrice: de Leticia te



vas a Bogotá y de allí a todo el mundo, mientras nosotros estamos en avión acuático todavía. Lo más increíble es que cuando yo era joven había un avión de Faucett que iba de Iquitos a Miami y luego al Cusco. ¿Cuándo se perdió eso?”, se pregunta con esperanza de ver a la Amazonía peruana mejor conectada.

En ese sentido, la informada mirada a futuro de Jorge Luis incorpora una agenda clara para su ciudad. “Creo que haber emprendido con Jorge Barón permite contribuir al desarrollo comercial de Iquitos. El 70% de los jóvenes en la ciudad tiene por primera actividad la venta: es una plaza que consume, 70% abastecida por Pucallpa y 30% por Yurimaguas, pero soportada por el sector público. Sin embargo, también es una plaza que produce poco: incluso hay áreas que han comenzado a caer, como la industria maderera, u otras en las que se podría ser más competitivos, pero falta mayor inversión como plantas ornamentales o piscicultura. Es parte del rol de nosotros como empresarios mover las microfinanzas y tener más sensibilidad por el precio justo”, afirma. No obstante, su optimismo no decae: “Iquitos es una

de las mejores ciudades donde uno puede vivir. Amamos nuestra tierra: siempre mi anhelo es quedarme allí, verla desarrollarse poco a poco, saber que conservamos esa empatía por el hermano extranjero que tenemos al lado. Estoy seguro de que desde la Amazonía vamos a mirar un Perú mucho mejor en 2030”, concluye.

Jorge Barón

	Sector	Comercio
	Inicio de operaciones	2013
	Número de empleados	80
	Número de camiones	14
	Productos repartidos	900 toneladas mensuales

EL NEUMÁTICO QUE MUEVE LA MINERÍA

Neuma Perú y la determinación de un visionario



Luis Quijada Saavedra

Nació en Lamas, San Martín, de donde también era su madre. Se trasladó a Chiclayo durante su adolescencia debido al trabajo de su padre, huancavelicano y funcionario público. A los 14 años, en reflejo de una determinación que lo caracterizaría toda su vida, decidió mudarse a Lima para estudiar en el prestigioso colegio Leoncio Prado. Esta temprana independencia y su tenacidad lo impulsaron a fundar Neuma Perú, una empresa que rápidamente se asoció con la calidad y la excelencia en el suministro de neumáticos para la industria minera y de transporte. Su habilidad para establecer alianzas estratégicas, particularmente su asociación con Michelin, ha sido fundamental en el ascenso de la firma a la cima del sector, en muestra del poder de la innovación y el compromiso con la calidad en el mundo empresarial.

Finales de los 80. Luis Quijada vivía viajando como ingeniero de servicio entre las diferentes minas del país, haciendo todo el trabajo operativo y observa que una comisión de venta llega a la empresa en la que trabajaba: US\$16,800. El dueño se quedó con US\$16,000 y Luis solo recibió US\$800. “¡Pero carajo, el trabajo lo hago yo!”, reflexiona Luis en lo que resulta ser un momento de quiebre para él. Tenía un empleo estable en un Perú sumido en una profunda crisis económica, que enfrentaba el auge del terrorismo en un momento de incertidumbre política, pero Luis siente que es hora de independizarse. ¿Cómo hacerlo? “Hice mi empresa sin saber leer ni escribir y le puse Neuma Perú, pensando en neumáticos. No tenía *business plan*, simplemente era la acción de querer surgir. Pedía plata a los agiotistas”, relata con franqueza. Al comunicar su decisión al representante de Michelin, recibe una respuesta totalmente inesperada: “Mira, Lucho, si tú te vas, Michelin se va contigo porque tú eres el hombre acá, tú eres

quien hace el trabajo acá y el dueño no hace nada, solamente come y toma”. A pesar de las represalias del dueño de su antigua empresa, que le prohíbe visitar las minas, Luis se mantiene firme en su decisión.

Luis había comenzado desde abajo. Al inicio la historia de Luis fue negra, pero por las manchas de aceite y suciedad que resultaban de su primera experiencia laboral, la cual le abrió muchas puertas y que, a decir de él, disfrutó mucho. “Ese trabajo era una bendición para mí. Paraba todo el día manchado de negro por el aceite, por la suciedad, metido bajo los camiones, y eso me gustaba”, comenta. Esta pasión que siempre puso en su trabajo lo llevó a Estados Unidos, donde estuvo un tiempo en Illinois aprendiendo de camiones mineros. A su regreso fue reclutado por la empresa que recientemente había abierto un chileno con el que había estado en su anterior trabajo. “Lucho, te vas conmigo” le dijo. En su nuevo trabajo viajaba con unos

representantes franceses de la reconocida marca de neumáticos Michelin por todos los puntos mineros del Perú. Estuvo viajando con ellos cerca de dos años; ellos hablaban castellano, por lo que la comunicación no fue un problema, hasta que en un momento dado les comentó su idea de independizarse con el objetivo de tener mayores ingresos, ya que para ese entonces no percibía lo que él consideraba podía lograr y sentía que se le estaban pasando los años. Allí nacieron la relación empresarial de Neuma Perú con Michelin y el sueño de independizarse.

Neuma Perú empezó operaciones en 1988. La dinámica era la misma: ir mina por mina junto con los franceses, quienes eran los responsables de la marca. En esos años la realidad del país era otra: el terrorismo se acentuó. Los atentados, los asesinatos y demás atrocidades llevaron a que Michelin retirara a sus representantes, a quienes enviaron a Chile. Con una pequeña oficina en Miraflores solo con la secretaria y un asistente, Luis no se quedó atrás y empezó a viajar como había aprendido, en procura de vender todo lo que pudiera. Un día, un representante francés llegó a Lima para comentarle que iban a darle el negocio de llantas pequeñas a Lima Caucho, y él ya no podría seguir como empleado: solo quedaría libre la división del negocio de minería. Recordando las comisiones de venta que se podían manejar en el sector, les propuso trabajar bajo esa modalidad. Ante la duda del ejecutivo, Luis le dijo: "Mira, sino puedo hacer las ventas simplemente les diré gracias y chau". Así, Neuma Perú empezó a trabajar enfocado netamente en el sector de minería y con el riesgo de trabajar bajo comisiones.

Este recio y muy trabajador oriundo de Lamas tenía la seguridad de conocer todo el ambiente minero, pero necesitaba

asegurar ventas para poder avanzar. Al inicio se prestaba plata para poder viajar y mantenerse, hasta que llegaba una comisión importante, pagaba a sus prestamistas y el excedente le daba para vivir dos a tres meses. El ciclo se mantuvo igual por un tiempo: viajar, comprar y vender.

“

Me dijeron: mira, Lucho, si tú te vas, Michelin se va contigo porque tú eres el hombre acá, tú eres quien hace el trabajo acá y el dueño no hace nada”

El negocio iba creciendo y con la fe puesta en ello, apostó por comprar una oficina de 180 m² en San Isidro. Vendió la oficina de 40 m² en Miraflores y adquirió un crédito para este nuevo espacio. “Un día veo mi empresa y me doy cuenta de que estábamos en San Isidro, y ya no éramos tres, sino 15 personas trabajando”, recuerda. Él no fue el único que se percató de su crecimiento: la propia Michelin al notarlo envió a otro representante francés a que trabajara con él; se volvieron amigos.

Otro amigo francés del negocio le recomendó buscar un sitio más grande, donde pudiera tener un taller. Así llegó a Ate, donde actualmente posee un centro de operaciones de 5,000 m². Pero claro que todo este arduo camino ha tenido muchos sacrificios, como dejar de tener familia, el que hasta ahora considera como la decisión más difícil. “Me divorcié porque no tenía ni para pagar el alquiler del departamento donde estábamos, ni para el té. En ese momento tuve que decidir entre hacer empresa o familia; me metí con zapatos y todo en hacer empresa sin saber hasta dónde iba a llegar”, analiza sentado desde su escritorio. Su pasión por el



2001 - Lima

trabajo, o “suerte” como él le llama, le generó muchos amigos comerciales, lo cual lo ayudó para abrirse puertas en diversas empresas y poder trabajar con una gran marca. “Sin saber leer ni escribir me asocié con la mejor marca de neumáticos del mundo”, dice respecto a una relación comercial que no solo benefició al sector minero sino también al sector de transporte de pasajeros y de carga, con la masificación de la llanta radial que promovió Luis en conjunto con la marca Michelin en el Perú, como forma de impregnar más seguridad y capacidad a los servicios de sus clientes.

El futuro no hace ni pestañar a “Lucho”. De hecho, parece que se pregunta seguido cómo vislumbra el futuro de sus negocios en el Perú. Y su respuesta es rápida: “Peligroso, pero promisorio”. Una contestación que se basa en la masiva entrada de las marcas asiáticas. “Hace 20 años nunca se me hubiera ocurrido vender llantas chinas. Desde hace un año ya las vengo vendiendo, y lo hago pensando en el negocio porque hoy el 95% del mercado es chino”.

Hoy el hijo de Lamas (San Martín), nieto de un importante comerciante cafetalero y algodónero, quien se aventuró a estudiar en Lima a los 14 años, que ha viajado por todo el país en la época más fuerte del terrorismo, que ha resistido los embates de la economía en sus peores momentos y que él que prefiere ir a su chacra en Tarapoto o a su casa en Lamas a comer chicharrón y tacacho antes que estar en Miami u otra ciudad del mundo, en reflejo del arraigo y amor por su terruño, apuesta nuevamente en grande con una planta de reciclaje de neumáticos.

“

Sin saber leer ni escribir me asocié con la mejor marca de neumáticos del mundo”

El proyecto demandará una inversión de entre US\$15 millones y US\$18 millones, y tendrá dos etapas. La primera etapa servirá para que, mediante una maquinaria especial, los neumáticos sean molidos hasta pequeñas partículas que tendrán diversas aplicaciones como su inclusión en el asfalto para carreteras,



relleno para áreas deportivas y más. La segunda etapa será la de pirólisis, en la que se descompone el neumático a través de un tratamiento térmico para dar como resultado final la generación de energía limpia.





“Estoy apostando a ganador”, cuenta entusiasmado, mientras conversamos sobre su gran proyecto. Y es que la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos tiene aprobado el Régimen Especial de Gestión de Neumáticos Fuera de Uso (NFU), donde básicamente los principales actores de la cadena de valor del rubro de neumáticos, incluido a los importadores de vehículos, están obligados a cumplir con metas de recolección y valorización. En ese punto la planta de reciclaje se vuelve clave: se trata de un rubro que importó en el 2021 cerca de 100,000 toneladas de neumáticos, de acuerdo con el Minam.

Para el evento de la primera piedra de este proyecto, Luis invitó a diversas personas del entorno empresarial, incluido Roque Benavides con quien se conocen por el rubro y también por la afición a los caballos de paso. “Llega una camioneta y baja Roque Benavides.

Cuando lo vi me dio un orgullo de ver a este hombre, líder minero del Perú, casi lloro de emoción. Su presencia sirvió para realizar este magno evento: son cosas que te llenan el espíritu”, recuerda con emoción.

Hoy Lucho sigue apostando como siempre por el Perú y el valor de su propio esfuerzo, el ingeniero que sigue trabajando y espera llegar a futuro unos cimientos sólidos a sus sobrinos, quienes seguirán sus pasos en Neuma Perú, una empresa que ha acompañado el andar del país.

Neuma Perú

	Sector	Comercio
	Inicio de operaciones	1988
	Número de empleados	700
	Neumáticos vendidos	10 mil para camiones y buses 500 para minería al año

LA EMANCIPACIÓN DEL ACERO

El renacimiento empresarial que gestó la expansión de Metalmark



Manuel Huamanchumo Aray

Nació en Trujillo y desde muy niño asimiló la cultura de trabajo propia de su ascendencia nikkei, influido por la dedicación con que su madre trabajaba en la tienda de sus abuelos. Creó una empresa que casi dos décadas después debió dejar a fin de salvaguardar la unión familiar ante sus diferencias de visión con sus hermanos: hoy el camino de la independencia le ha permitido volver a surgir como comercializador de acero con una cadena de 25 locales a lo largo del país.

Mediados de 2015. Manuel Huamanchumo Aray ha pensado y repensado su futuro empresarial en 3A, la firma comercializadora de acero que creó en su natal Trujillo dos décadas atrás y cuyos nueve locales a nivel nacional gestiona junto a sus dos hermanos mayores. Ellos están interesados en redistribuir las gerencias, y él siente que quizá pueda ser el momento oportuno para un quiebre. Si bien se mantienen unidos, los almuerzos familiares cada vez se cargan más de tensiones laborales y además las visiones son disímiles: mientras sus hermanos se sienten más cómodos con que los principales cargos en la organización sean ocupados por familiares y allegados, Manuel es partidario de la profesionalización y una meritocracia lo más distanciada posible de otros vínculos. Ha incluso buscado la asesoría de un experto español especialista en empresas familiares, pero a ninguno de sus hermanos le interesa escuchar sobre esos temas.

Con esa encrucijada en la cabeza, busca consejos: acude a empresarios industriales de amplia trayectoria como el recientemente fallecido don Rafael

Quevedo, a quien considera su mentor, y a Samuel Dyer Ampudia, quienes le hacen notar otros potenciales problemas a futuro de las empresas familiares como la sucesión generacional. Pero si de voces de experiencia se trata, le falta la conversación más difícil, pero a la vez imprescindible: escuchar a su gran mentora, su madre, quien además es la persona que en 1993 dio a sus tres hijos un capital de US\$20,000 para comenzar el negocio familiar sobre la base de los saldos de materiales de construcción de obras que su esposo había dejado de ejecutar. Ella lo escucha, lo mira y le da una respuesta tan lacónica como inesperada: *anda solo*.

“Mi madre, como buena descendiente de japoneses, es más fría que un hielo. Nunca la he visto llorar, es cero sentimental. De chicos no nos hacía ni cariño: yo en cambio soy muy amoroso con ella, aunque a veces tenga que arrancarle las palabras. Y esa vez me dijo las que necesitaba oír”, cuenta Manuel acerca de cómo en cierto modo la venía de su madre, la persona que le había inculcado la cultura de trabajo llevándolo a trabajar de chico a la tienda de hilos y telas de sus abuelos,

fue determinante para que en 2015 se emancipara empresarialmente y creara Metalmark. “Me correspondía un tercio del patrimonio, por lo que tras un sorteo de propiedades me quedé con tres tiendas. Ellos mantuvieron la marca, pero yo puse una condición: que pudiera elegir a mi gente. Me dijeron que podía llevarme a quien quisiera y eso fue clave: tenía gente que venía trabajando conmigo hasta dieciocho años. Fueron sobre todo ellos quienes nos ayudaron a salir adelante: ese equipo comprometido y que confía en tus decisiones es la razón principal de que hoy en 2024 hayamos saltado a tener veinticinco locales desde Tumbes hasta Juliaca”, refiere con orgullo.

“

Cuando te independizas te quedas sin un eco: ya no hay nadie que te diga que no o que por acá o allá es. A veces hasta extrañas que alguien se niegue a lo que propones”

El camino, por supuesto, ha tenido partes intrincadas. “Lo más difícil es volver a surgir. En un punto te entran las dudas: ¿podré volver a hacer un negocio desde la nada con un tercio del patrimonio? Es necesario salirte del esquema normal e ir al doble de rápido: ser más agudo, más hábil”, dice Manuel. Otro punto crítico tenía que ver con la cadena de abastecimiento. “Tu mundo de pronto se achica: hay proveedores a los que debes preguntarles si les interesa trabajar contigo o no. La verdad fue un proceso bastante interesante: tuvimos que repartirnos hasta algunos proveedores que eran exclusivos. Lo cierto es que en esos momentos ves realmente quién está de tu lado: quién te apoya y confía en ti en términos empresariales”, señala, y a la vez reconoce que también se genera un súbito vacío de control que es necesario

aprender a administrar. “Cuando te independizas te quedas sin un eco: ya no hay nadie que te diga que no o que por acá o allá es. A veces hasta extrañas que alguien se niegue a lo que propones”, indica.

A partir de ese marco, Metalmark se ha convertido en referente nacional de la comercialización de tubos, planchas y perfiles de acero. “Nuestra categoría se está inventando: no existía propiamente un *retail* de acero en el país. Ahora bien, uno mira mucho el crecer como el número de tiendas, pero es también clave la capilaridad: hace tres años por ejemplo entramos en el negocio de carrocería. Necesitamos tratar de ser diferentes de modo constante e ir descubriendo hacia dónde va el rubro”, señala. Esa óptica se alinea puertas hacia adentro con la denominada Mystika Corporativa, que la empresa define como todo acto realizado con buena voluntad y eficiencia con el respaldo de sus valores de integridad, vocación de servicio, innovación, compromiso, trabajo en equipo y orientación al logro. “Creo que el éxito se mide, más que por dejar una torre u otra cosa, en función de a cuántas personas uno puede transformar o mejorar. En Metalmark tenemos la convicción de que todos debemos evolucionar: lo bueno hay que repotenciarlo y lo malo, superarlo”, señala Manuel, quien al respecto tiene paradigmas claros. “Cada vez hacer empresa es más difícil, pero creo que la mejor forma es armar equipos. En momentos de crisis puedes tener buena dirección o gobernabilidad, pero si no tienes un equipo que pondría el pecho por ti no saldrás adelante”, remarca.

De ese modo, Metalmark hoy está conglomerada en el Grupo Metalcop junto a Consermet, que se dedica a la fabricación de estructuras metálicas. “Una empresa no es una ONG ni una



1997 - Trujillo

familia, pero estoy convencido de que sí le corresponde tener una labor educativa, personal con cada trabajador. Por eso mi filosofía es educar al equipo y hacerle *coaching* de modo constante. En ese sentido, me gustan mucho las empresas estadounidenses: son muy distintas de las que hacemos nosotros los latinos en el sentido de que se meten mucho a temas de cultura organizacional, en qué inspiró al fundador a hacer eso o aquello. Y a pesar de todo eso son súper numéricos: son fríos en el sentido de que, si mañana viene alguien y compra, se le vende, a diferencia de lo que ocurre en Europa, donde hay muchas empresas de más de cien años”, comenta.

“

Creo que el éxito se mide, más que por dejar una torre u otra cosa, en función de a cuántas personas uno puede transformar o mejorar: lo bueno hay que repotenciarlo y lo malo, superarlo”






Más allá de eso, a este trujillano sereno, respetuoso de los mayores y ávido

de aprendizaje, al que de chico en su familia le decían ‘El Chicle’ por andar pegado a su madre, le parece imposible dejar de creer en el Perú. “Más bien creo que hacer empresa fuera del Perú me daría mucha desconfianza. Sí me gusta viajar y observar; quizá hasta se podría sacar un 10% a 15% del capital propio para balancear la inversión, sobre todo en estos tiempos en que ya no existe la jubilación sino la necesidad de trabajar más ordenadamente. Pero nunca cambiaría este país, que no es nada fácil, pero nos deja la tarea de sacarlo adelante”, enfatiza. Su tierra natal también le confirió una misión: “Yo estudié en Lima, en la Universidad Ricardo Palma. Cuando estaba en octavo ciclo de ingeniería civil, llevé un cursito de administración que me encantó: en ese momento decidí que lo mío eran los negocios. Y también estuve seguro de que si iba a desarrollarme en ese aspecto tenía que ser regresando a Trujillo para salir adelante desde allí: eso lo tenía muy claro”, afirma con sentido de pertenencia, aunque sin dejar de lado su preocupación por la actualidad de la ciudad. “Lo feo ha venido en los últimos tres años, con la



ola de inseguridad. Pero en parte se ha derivado del boom de crecimiento tremendo que ha tenido la zona. Es impresionante compararlo con la época en que comenzamos con mis hermanos, cuando el movimiento era poquito y muy lento: a mí en aquel momento me tocó ir a Lima a lidiar con las fábricas y algunas ni siquiera querían vendernos”, recuerda de aquellos comienzos. En suma, viendo en perspectiva lo vivido personal y empresarialmente, Manuel está satisfecho con las decisiones tomadas. “Me alegra mucho que a mis hermanos les vaya bien: creo que ahora ellos son más felices también. Teníamos un orden en que uno hacía finanzas, otro veía obras y yo elegía los proyectos: pero los tiempos eran distintos para cada uno, pues yo había absorbido la cultura de trabajar sin descanso de mis abuelos y mi madre, con quienes nos íbamos al mercado mayorista a comprar papas: podía estar trabajando 16 horas diarias. Fue parte también de haber comenzado por nuestra cuenta y no bajo el manto de un solo propietario mayor que nos alineara. Lo importante siempre es priorizar la tranquilidad familiar: esa es la clave para salir adelante”, concluye.

Metalmark

	Sector	Comercio
	Inicio de operaciones	2015
	Número de empleados	270
	Tiendas	25
	SKU	1,500

RUGIDOS DE UNA PAREJA DE FIERRO

El surgimiento y la diversificación de Corporación JMR Sodifer



Mónica León Anchahuancho y Jaime Puma Yucra

Nacieron en las alturas: ella en Sicuani (3,359 msnm), en la Región Cusco y él en Huambo (3,308 msnm), en la provincia arequipeña de Caylloma. Coincidieron en vivir infancias de carencias, desprovistos de placeres tan simples como la gaseosa, en un entorno rural que les enseñó el valor de la resiliencia y la necesidad de hacer frente a la adversidad. Ya unidos para siempre, su determinación de crear una distribuidora de insumos para la ferretería los ha conducido a tener hasta tres empresas distintas y transar con mercados cada vez más lejanos.

Arequipa, septiembre de 2017. Mónica León y Jaime Puma, calculadora en mano, hacen números: están convencidos de que las cifras tienen que cuadrarles pues es el momento para que Corporación JMR Sodifer, la empresa de distribución de productos y materiales para ferretería que formalizaron año y medio atrás, dé el salto definitivo hacia contar con un gran almacén a la altura del crecimiento de sus operaciones. Han encontrado el lugar idóneo: un terreno de 700 m² que forma parte de una superficie más grande (de 5,000 m²) que está en proceso de independización en Zamácola, en el distrito de Cerro Colorado. Por eso ya de por sí el trámite es engorroso, pero el freno principal está determinado por la cuota inicial que hay que cubrir para lanzarse a la aventura: nada menos que US\$100,000 que por la cantidad de ceros, sonaba a una cifra inalcanzable para un negocio que había comenzado con un capital de S/.10,000 y cuyo rendimiento, pese a ser positivo, no deja margen para formar un colchón, sino que debe ser constantemente reinvertido en mercadería adquirida en

Lima a proveedores que se tomaron buen tiempo en investigar al comenzar el emprendimiento a fin de garantizar que fueran los que les ofrecieran los precios más cómodos.

No obstante, el joven matrimonio tiene una premisa marcada a fuego desde el altar que se ha trasladado a la cultura empresarial de su negocio: hay propósitos que deben cumplirse sí o sí, pase lo que pase. Con esa premisa en mente, ambos perseveran en pos del objetivo: gestionan, guardan, buscan apalancarse a pesar del rechazo inicial del sistema financiero. Un año y medio luego, en 2018, consiguen recibir su primer préstamo bancario y acceden al espacio: un nuevo nivel desbloqueado en el desarrollo de una empresa que había empezado con ambos esposos como únicos trabajadores, en un local de 80 m² y comerciando un primer cargamento de apenas 5 toneladas de material entre alambre, calamina y clavos, entre otros, para luego mudarse a un espacio más grande pero que tenía piso de tierra y no contaba con techo ni paredes, las cuales se habían

visto obligados a erigir con las mismas calaminas que vendían.

“

De niño no tenía comodidades: solo cuando salí de Huambo a los 20 años conocí la gaseosa y el pollo a la brasa. Ese sufrimiento que se pasa en el campo nos hace fuertes ante las adversidades” (Jaime)

“Siempre hay metas que cumplir. Así como en el campo me tocaba trabajar la tierra desde muy temprano con perseverancia, en este caso debíamos tener persistencia para adquirir nuestro terreno. La fortaleza que reunimos entre mi esposa y yo nos permitió adquirirlo: sabíamos que como fuera debíamos conseguirlo, sin echarnos para atrás. A toda costa había que llegar a esa cuota inicial: era nuestro objetivo”, rememora Jaime, electrotécnico industrial de profesión, sobre aquel momento determinante para el futuro de un negocio que hoy en día mueve entre 18,000 y 20,000 unidades diarias de productos de ferretería repartidos entre los negocios de tienda y de distribución, este último con alcance por toda Arequipa y otras zonas del sur del país.

“El norte se mueve bastante comercialmente ya de por sí. Por eso nosotros queremos impulsar sobre todo el negocio en toda la parte sur del Perú: estamos capacitándonos para sumar nuevos destinos”, complementa Mónica, técnica en administración de profesión, respecto del alcance de su conglomerado, cuya naturaleza le viene de familia -sus padres eran respetados ferreteros de larga data en Arequipa- y que ahora ha trazado el camino de la diversificación. Así, a Corporación JMR Sodifer -denominación inspirada en el concepto de que la empresa sea socia

de las ferreterías y cuyas siglas iniciales corresponden a los nombres de ambos esposos y el de Rossely, la primera de sus tres hijos- se han sumado ya otras dos empresas creadas por la pareja: Corporación Montel Import, dedicada principalmente a importaciones de maquinaria ferretera desde China, y Distribuidores Aceros Ampato, surgida en plena pandemia, orientada a la fabricación de alambre de púas y afines y llamada así en honor al volcán del mismo nombre ubicado en la provincia de Caylloma, la tierra natal de Jaime.

De hecho, fue allá en el campo de Huambo, el distrito cayllomino en el que nació y vivió las dos primeras décadas de su vida, que el ahora empresario ferretero forjó su carácter y temple. “Cuando yo fui niño no tenía comodidades: no tenía juguetes ni conocía el arroz o los fideos. Sabía que existían, pero traté de ignorarlos. Únicamente cuando salí de Huambo a los 20 años empecé a conocer la gaseosa y el pollo a la brasa”, cuenta, y describe cómo esa experiencia acabó marcándolo: “A veces ese sufrimiento que se pasa en el campo hace que mi esposa o yo nos hayamos vuelto fuertes ante las adversidades: ante cualquier obstáculo tenemos la fuerza para desarrollarnos. Está dentro de mi ser que no puede haber obstáculos que me hagan rendirme”, dice Jaime, quien de hecho incursionó en el mundo ferretero tras no haber podido continuar estudiando en la Academia de Policía debido a que una cicatriz que tenía en la frente excedía por 2 centímetros el tamaño máximo permitido por los reglamentos de la fuerza del orden. “Entiendo que de las adversidades salen nuevos conocimientos o estrategia; siempre hay algo en mi ser que como si fuera una luz me ilumina para salir adelante. Por eso, si se tiene que trabajar en tierra o respirando polvo, lo hacemos: hay esa fortaleza interior”, sentencia.



“

En nuestro país hay muchas oportunidades: por eso tratamos de capacitarnos e innovar cada día con mi esposo. Pensar en hacer una tierra firme en el Perú es nuestro legado” (Mónica)





De ese modo, este laborioso matrimonio entre una cálida sicuaneña -quien, sin dejar de lado el vínculo con su tierra natal, confiesa sentirse cada vez más arequipeña desde su llegada a la Ciudad Blanca cuando apenas tenía siete años - y un coloquial huambino responde a coro que tiene fe y confianza en el Perú. “A nosotros esa idea nos impulsa. En nuestro país hay muchas oportunidades: pese a lo que haga la política y a cuánto pueda influir eso en nuestro trabajo, acá hay todo para analizar la forma de salir adelante. Por eso, tratamos de capacitarnos e innovar cada día con mi esposo: pensar en hacer una tierra firme en el Perú es nuestro legado. Creemos en nuestro país, en que sí se puede y que todos pueden: solo tienen que potenciar su ser y dar el 100% de sus ganas, sin que algo se los impida o detenga. Paros,

huelgas o problemas económicos tienen que pasar: nosotros seguimos adelante”, afirma con firmeza Mónica. Y en esa línea, Jaime añade algunas reflexiones valiosas: “Claro que veo posibilidades en el Perú. Pero a veces pienso, por ejemplo, si yo podría denunciar un cerro en Huambo si creo que hay mineral. Me pregunto por qué en Dubai los emiratíes son dueños de sus propios pozos petroleros, o los chinos son propietarios de sus fábricas; me incomoda que se crea que los peruanos no podemos invertir directamente en nuestro país, ¿qué nos falta para eso? A veces analizarlo me impacta y hasta me produce un poco de remordimiento”, indica con autocrítica. Lo cierto es que para Mónica y Jaime el reto del crecimiento empresarial sigue adelante, siempre con roles definidos dentro del negocio según sus particulares habilidades personales: ella en la parte administrativa y de atención al cliente, y él en la organización logística y la investigación de mercado, esta última derivada de su vocación detectivesca. Con esa combinación virtuosa, ambos creen que su conglomerado tiene capacidad de pensar el futuro con una ancha mirada al exterior, desde dos frentes.



“Queremos llevar a la empresa a nivel internacional: la meta es exportar nuestro producto peruano al extranjero, totalmente sistematizado”, señala Mónica respecto de los planes de explorar algunos mercados, entre los cuales los de Bolivia y Ecuador asoman como primeras opciones. “Hacemos importación con la premisa de basar nuestra oferta en la calidad más alta posible, para que el cliente no desconfíe y esté satisfecho. A veces conversamos con los proveedores en China y nos dicen que los clientes que los contactan desde Lima eligen los productos más simples que ellos ofrecen: seguramente lo hacen para marginar algo más. Nosotros, como somos nuevos en el negocio de importación, hemos partido haciendo inversión en material de clase A. Eso ha permitido que Ampato ya sea una marca reconocida en Arequipa”, describe a su turno Jaime. Ambos coinciden en que tanto en la importación y la exportación, así como en el negocio interno, el futuro los obligará a una mayor sistematización producto de la adopción de la inteligencia artificial en el negocio ferretero, cuyos efectos ya están evaluando: “Quizá de acá a un tiempo no necesitemos un contador o un administrador”, finalizan a dúo.

Corporación JMR Sodifer, Corporación Montel Import y Distribuidores Aceros Ampato

 Sector	Comercio
 Inicio de operaciones	2015
 Número de empleados	6
 Unidades comercializadas	20,000 diarias

LA QUÍMICA COMO FÓRMULA DE ÉXITO EMPRESARIAL

La capacidad de reinversión detrás de Peruquímicos



Rina Corzo Fernández Baca

Nació en el barrio de Ccoripata, en el tradicional distrito cusqueño de Santiago, donde regresa cada 29 de junio para el almuerzo anual de los Fernández Baca, su familia materna. A los 16 años llegó a Lima, estudió Economía del Hogar, fue becada para culminar su Bachillerato en EE.UU y luego su Magister en Chile en Economía Agraria, donde llegó a tener a Sebastián Piñera como profesor. Hizo crecer a la sucursal de una multinacional en un sector corporativo dominado por hombres; luego formó su empresa propia, para dos décadas después de volverla diez veces más grande que su predecesora en términos de facturación, venderla e incursionar con éxito en el rubro inmobiliario.

Inicio de 1995. Rina Corzo toma un café con un buen amigo, quien le advierte con la claridad que una a veces no quiere escuchar: “Rina, te van a sacar. El día que menos pienses, te van a dar una patada y vas a salir de allí”. Estaba en la cúspide de su carrera. No lo podía creer. Tras cinco años como gerenta general de la sucursal peruana de una empresa de insumos químicos, donde se alcanzó una facturación mensual cercana al US\$1 millón. Es un logro sumamente significativo, pues cuando Rina Corzo llegó a la empresa, en la segunda mitad de los ochenta, representaba una operación mínima en el mapa global de la corporación matriz, que en el Perú solo tenía tres empleados y facturaba apenas US\$5,000 mensuales.

Ascendida en 1990, en tiempos de economía volátil e inflación galopante, había conseguido con esfuerzo el respaldo de su entonces nuevo jefe regional para

que la sucursal dejara de representar una mera banderita en el mapa y se convirtiera en un mercado competitivo, a partir del aprovechamiento de la escasez de insumos importados en una economía todavía cerrada. En la casa matriz, la sorpresa de que una mujer pueda liderar con éxito una de las sucursales nacionales -toda una situación inusual para el sector- genera tanto suceso como recelo. En aparente respaldo a su gestión han decidido enviar a un alto ejecutivo neerlandés para reforzar la operación. Ella lo ha recibido con la ilusión del crecimiento exponencial *ad portas*, pero los aires de superioridad del europeo dejan traslucir el mensaje detrás de la decisión: uno que la hace sentir que no se acomode demasiado en su silla, porque alguien más se va a sentar allí.

Ante la premonición de un despido inminente, Rina efectúa un cálculo frío y estratégico: cuánto tiempo podría

sobrevivir con sus ahorros sin trabajar. “Estimé que podía alcanzarme para seis meses sin afectar mucho mis ahorros de seguridad”. Con la determinación de quien ha escalado las alturas del Ande peruano, esta cusqueña cálida y agradecida a la vida se armó de coraje para tomar las riendas de su destino: un paso que la llevó a fundar su propia empresa y a trazar un nuevo camino de éxito en la industria química. La empresa le organizó una gran fiesta de despedida, a raíz de la cual recibió ofertas de trabajo pues era muy conocida y querida en el sector químico. Pero estaba decidida a emprender.

Así, una nueva charla de café con otro amigo la animó a dar el gran paso. “Me preguntó que necesitaba para abrir mi propio negocio y le respondí que plata. La oportunidad la tenía clara: podíamos hacer una empresa nueva que proveyera algunos productos que por ciertos problemas mi anterior compañía no podía ofrecer. Él entonces me pidió que hiciera números y nos reuniéramos al día siguiente: me dijo entonces que pondría el capital para que fuéramos socios”, narra con el entusiasmo vívido del primer día. Igual, Rina tenía claro el mapa de acción para la naciente firma: consideraba necesario incorporar a dos socias estratégicas más procedentes de su antiguo trabajo. “Una era la gerente de logística, que no estaba contenta con la organización; la invitamos a almorzar y la convencimos. Y la otra fue la gerente comercial, a la que también, meses después, logramos incorporar tras ceder cada uno un poco de acciones: quedamos en 50% para mí, 20% para el socio capitalista y 15% para cada una de ellas”. Agrega además que, aunque podría haberlas contratado, no dudó en darles un estatus mayor: “Para mí era natural que fueran socias porque iban a hacer un sacrificio: renunciar a una posición

estable para venirse conmigo. De hecho, las tres pusimos nuestras casas como garantía colateral de las operaciones bancarias”, recuerda de esos primeros pasos que condujeron a la creación de Peruquímicos.

“

Tras dos décadas, estimaba que el crecimiento de Peruquímicos ameritaba calificaciones de otra naturaleza en sus ejecutivos, empezando por mí misma”

No obstante, el comienzo de la aventura exigía inclusive más sacrificios: “Mis ahorros eran de US\$12,000: los invertí completos en un montacargas mecánico, para poder descargar desde los contenedores y cargar a los camiones los cilindros”. Se habían ajustado al máximo. Alquilaron un local con dos oficinas sin acabados y un solo baño, que estaba en su oficina, usado por los operarios y las socias por igual. Fueron momentos duros. Tomar una Coca-Cola era un lujo. Para su buena fortuna, en esas circunstancias se topó con gente dispuesta a ayudarla de los modos menos pensados. “Un cliente de mi anterior empresa me dijo: ¿Te acuerdas que me vendiste diez tambores de equis producto? He usado uno y en el próximo semestre emplearé otro, pero hay ocho que me van a sobrar. Te los voy a enviar y los vas vendiendo, ya cuando te lleguen los pagos me lo devuelves”. No fue la única historia que le permitió valorar sobremanera la capacidad del ser humano para colaborar. “Alguna vez había orientado a un empresario muy importante del medio, en la importación de un producto cuya logística no conocían en su empresa: ese había sido mi único contacto con él. No sé cómo se enteró de que había formado mi propia empresa y su secretaria me llamó a decirme de frente que iban a necesitar 10 mil

galones de un producto, que equivalían a US\$25,000: nos dijo que cuando nos llegara, se lo enviáramos. Y así nos habilitó un monto valiosísimo en un momento en que no teníamos plata”, rememora.

Pasaron uno o dos años para que Peruquímicos produjera ingresos e iniciara la senda de un crecimiento avasallante que dos décadas después, se tradujo en una firma referente del sector que facturaba alrededor de US\$ 7 millones por mes. Entonces, nuevamente en las mieles del éxito empresarial, las reflexiones de Rina le hicieron caer en la cuenta de que había llegado el momento de cerrar un nuevo ciclo. “Hacia 2016, estimaba que el crecimiento de la empresa ameritaba calificaciones de otra naturaleza en sus ejecutivos, empezando por mí misma. Tenía que reconocer que contaba con habilidades que habían sido buenas en una época, pero que ahora se necesitaba otro tipo de manejo. Y en ese sentido, delegar en terceros se me hacía costoso en términos emocionales; además, la necesidad de un protocolo de sucesión sin que yo o mis socios viéramos interés en nuestros entornos familiares nos llevaron a la conclusión de que lo mejor era vender”, señala.

“

Ingresar al negocio inmobiliario fue un proceso lindo: jamás tuve tiempo para la depresión porque me exigió meterme ocho a diez horas diarias a aprender con los arquitectos, con los vendedores”

De ese modo, Peruquímicos fue vendida, aunque los socios han mantenido la titularidad de los activos inmobiliarios: los actuales dueños son sus inquilinos. “La venta fue dolorosa porque era nuestra criatura. Fue un proceso difícil



en todos los sentidos: de hecho, creo que fue bueno para los socios, pero no para nuestro personal, pues la mayoría resultó despedida. Y a mí siempre lo que más orgullosa me había puesto era ver trabajadores que entraban a la empresa con *slaps* y después de un tiempo usaban terno. Saber que muchos de ellos no habían siquiera terminado el colegio y gracias a su trabajo de dos décadas con nosotros tenían a todos sus hijos en institutos tecnológicos o universidades”, evoca con nostalgia.




No obstante, su ánimo empresarial no decayó: a partir de la necesidad de vender la casa que tenía en Chacarilla por razones de seguridad, gestó un proyecto inmobiliario en el que reservó los dos *penthouses* para su hermana y sí misma. “Junto a un nuevo socio nació así Inmobiliaria Silvia, a la que le pusimos mi segundo nombre por colocarle cualquier cosa al hacer la constitución”, dice



jocosamente. Luego Rina desarrolló otros edificios en Chacarilla y San Isidro, en uno de los cuales volvió a reunir a toda su familia. “Fue un proceso lindo: jamás tuve tiempo para la depresión porque me exigió meterme ocho a diez horas diarias a aprender un negocio del que no sabía nada, tratar directamente con los arquitectos, con los ingenieros, etc.”. Su último proyecto de edificio acaba de terminar de colocarse, y con eso anticipa que dará también por cerrada esa etapa empresarial, aunque de ningún modo dejará en el baúl su espíritu emprendedor: “Cuando vendí Peruquímicos quería aprender cosas sencillas como hacer arreglos florales e involucrarme en alguna actividad social: no he hecho nada de eso aún; pero sí he seguido algunos cursos de coctelería”, dice sonriente.

A partir de ese bagaje diverso acumulado, esta cusqueña empática y atrevida me recalca que nunca dejó de creer en el Perú. “No solo regresé de Estados Unidos porque tenía una obligación con la Agraria y para mí honrar la palabra es sagrado. También volví por mi familia, ella me necesitaba y para mí eso primaba, pese a que entonces hubiese considerado

otras opciones. Regresar al Perú me hizo pensar en ese momento que con empeño y con visión había demasiadas oportunidades por descubrir: y hoy concluyo que todas mis experiencias fueron fruto de oportunidades o incluso casualidades que felizmente se presentaron y que supe tomar”, sentencia.

Peruquímicos		
	Sector	Comercio
	Inicio de operaciones	1995
	Número de empleados	135 (a 2016, antes de la venta de la empresa)

CONSTRUCIÓN

**3
empresarios
4075
empleos**

Humberto Martínez Díaz

Jose Luis Toratto Fernández

Ytalo Valle Pachas

REEDIFICAR UNA EMPRESA PARA CONSTRUIR UN MERCADO

Marcan y su aporte al negocio inmobiliario



Humberto Martínez Díaz

Nació y vivió su infancia temprana en Trujillo, a modo de presagio de que sería protagonista del boom del negocio inmobiliario -del que la ciudad norteña es ícono-. Hijo de padres provincianos, muy joven le tocó hacerse cargo del legado familiar en circunstancias dolorosas y transformó una constructora de obras públicas en una moderna inmobiliaria, promotora de talento humano y mejores prácticas en un sector que ganó imagen con su valioso aporte.

Mediados de 2003. Humberto Martínez Díaz, con 26 años de edad, lleva apenas dos al frente de Marcan, la inmobiliaria familiar, en tiempos que han sido de turbulencia económica: se adeudan, además de pagos de impuestos y AFP, hasta seis meses de sueldos, pese a lo cual el personal, por fidelidad a la empresa que fue de sus padres, va a trabajar todos los días. No hay muchos proyectos en cartera y el único ingreso fijo con que se pagan las cuentas básicas es el alquiler de un camión volquete para una compañía que opera en Otuzco, La Libertad. Una noche, Humberto recibe una súbita llamada telefónica de Vladimir, uno de sus dos choferes asignados a esa operación, quien le reporta: “*El camión se cayó al río.*” ¡Su único activo productivo! Una catástrofe parece sobrevenir a Marcan pues su camión era ahora solo chatarra. ¿Qué hacer? Humberto, lejos de desesperarse, le repregunta de inmediato si al otro chofer le ha pasado algo, con la idea de que podría haber fallecido. “*Está bien, solo está golpeado*”, le responde Vladimir. El genuino interés y preocupación de Humberto por su gente

hace que esa desgracia devengue solo en un problema más de dinero de los muchos que ya existían. Le tocó viajar a Trujillo para que un primo lo ayudara a ir a Otuzco a rescatar el camión del río para acabar vendiéndolo por un tercio de su valor: era la manera de pagar algunas cuentas y como se pudiera, seguir solucionando problemas.

“Marcan me ha enseñado y me ha acompañado. Profesionalmente es mi mundo”, sentencia Humberto al recordar que la empresa lo llamó siempre a la acción. En 1996, su padre falleció de pronto y eso lo obligó a sumarse a sus 20 años, en paralelo a sus estudios de ingeniería civil, a comenzar a trabajar en la empresa; y en 2001, su madre, quien se había hecho cargo del negocio, también falleció y eso lo volvió portador de un legado que desde la denominación comercial constituía una herencia de Humberto padre (se deriva de Martínez Canales, los apellidos del patriarca familiar). Las circunstancias eran especialmente retadoras para Humberto y sus dos hermanos. “Yo era muy joven

y de ningún modo tenía el conocimiento suficiente. La empresa era pequeña y no había personal que pudiera ser gerente. “Sí había acompañado a mi mamá, enfermera de profesión, quien, si bien heredó la dirección de la compañía, había trabajado siempre con mi papá”, explica. Cercanamente tampoco había demasiados espejos dónde mirarse: “Marcan contaba con gente extraordinariamente buena como personas, pero no en otra dimensión. No había gerencias que pudieran nutrir de conocimiento. Y en el resto de mi familia no contábamos con un entorno empresarial: no tenía en aquel momento tíos, tías, abuelos o primos empresarios, por ejemplo”. Fueron momentos muy duros, plagados de malas decisiones que, en tiempos tan turbulentos para el sector, tenían impacto directo en el flujo de caja del negocio. Sin embargo, los lazos dejados por sus padres trascendían lo meramente cognitivo. “Los amigos de mis papás eran personas inteligentes y de buen corazón que con nosotros mantenían una relación saludable, positiva, protectora. Tal vez en la medida en que [mis padres] se fueron pronto tuvimos la necesidad de generarnos protección. Y lo que sí nos dejaron en ese sentido fue un círculo amical y familiar poderoso: tíos y amigos que estuvieron y se acordaban de nosotros constantemente. Nunca nos faltó con quién almorzar un domingo”, señala Humberto para añadir que en función de eso él y sus hermanos jamás sintieron un vacío extraordinario más allá de la ausencia natural de sus padres.

Así, desde los principios familiares, Humberto tomó la decisión más importante para el futuro de Marcan. “Muchas veces al repasar la historia reciente del Perú se omite el hecho de que a inicios de este siglo se disparó una matriz de corrupción enorme que tornaba muy complejo el poder operar con rectitud. En cierto modo era natural:

la caída de un régimen largo había llevado consigo que se cayeran todas las estructuras existentes, cayéndose lo bueno y lo malo también, y además la descentralización alocada había generado recursos a autoridades que nunca habían dispuesto de ellos ni estaban preparadas. Entonces, un montón de gente que trabajaba en organismos de construcción [en el Estado] se vio obligada a salir de sus cargos, y no necesariamente llegaron funcionarios con intereses técnicos”, explica. Eso llevó a Humberto a una fuerte conclusión: “Nosotros no podíamos seguir compitiendo en obras públicas sencillamente porque no queríamos pasar por el aro. Nos vimos obligados a romper físicamente nuestro cartón de contratistas del Estado y ver qué más podíamos hacer”. Al recordar esos inicios, la sonrisa y bonhomía que caracterizan a Humberto traslucen la ansiedad y gran peso del desafío que, cuando joven, tuvo sobre sus espaldas.

“

Nosotros empezamos a escribir el libro del sector inmobiliario en el país. Por ejemplo, fuimos los primeros en promover el concepto de oficinas boutique, una línea de negocio que no existía acá”

Así, Marcan dejó el rubro de obras públicas a las que se había dedicado con éxito desde su creación en 1988 y se reinventó como empresa desarrolladora de edificios de vivienda, en un contexto en el que el mercado aún hablaba de constructoras antes de referirse a inmobiliarias. Y si el arranque fue acompañado por una época dura, lo que vino estuvo rodeado por los inicios de un *boom*. “Comenzamos con un par de proyectos sobre un par de terrenos que habían dejado mis papás. Fue una época de aprendizaje a la fuerza, particularmente sobre la importancia

del flujo de caja. Por suerte, las tasas de interés bajaron y aparecieron los créditos hipotecarios. De ese modo, formamos parte del grupo que empezó a escribir el libro del sector inmobiliario en el país. Por ejemplo, fuimos de los primeros en promover el concepto de oficinas *boutique*, una línea de negocio que no existía acá y que nos ha llevado a construir más de un millar de unidades sobre 50,000 m²”, apunta antes de mencionar cómo las empresas del sector debieron lidiar con la SBS para desarrollar créditos adecuados para el mercado que se venía creando. “Si bien en el Perú se podía acceder a tres hipotecas, ninguna tenía cabida para oficinas, por lo cual mucha gente terminaba comprando un departamento e instalando allí su consultorio o ambiente de trabajo”. Y además de eso, Humberto también refiere con orgullo cómo logró convertir a Marcan en una promotora de mejores prácticas en su sector: “Ya habíamos sido la primera empresa que, a partir de mi tesis universitaria, usó BIM [siglas en inglés de Building Information Modelling, conjunto de procesos y métodos para la generación y gestión de datos de una obra] para obras públicas en el país. Y luego, en 2017, acabamos ganando un premio en Nueva York por un edificio icónico en la bajada de Armendáriz, que hicimos con el propósito de que todo Lima observara en un lugar visible el tipo de arquitectura que podíamos hacer”, relata.

“

Marcan es una empresa que sigue creciendo y rentabilizando, pero sin descuidar la gratitud con la familia en términos económicos: hacemos esto porque nos gusta, pero también por el bienestar familiar”

Por eso, Humberto cree que si Marcan no hubiera dado el giro que decidió








emprender, el negocio inmobiliario en el Perú se habría perdido una empresa referente. “El libro del sector inmobiliario en el país se construye en el siglo XXI. Antes no había marcas, ni crédito hipotecario como lo conocemos ahora; no se hablaba de inmobiliarias, solo de constructoras. La empresa ha sido y sigue siendo una escuela de trabajo: buena parte de las innovaciones en el sector construcción se han hecho con participación de Marcan. Doy un ejemplo sencillo: en uno de los primeros edificios que nos tocó desarrollar decidimos emplear cercos de metal y no de *tripplay*, como se estilaba. Tomar la decisión de gastar ocho a diez veces en el cerramiento de la obra podía parecer una locura. Pero fuimos los primeros que optamos por montar un cerco metálico”. Lo que podía parecer una simple decisión operativa indujo un nuevo estándar de mercado: “Ese cerco de metal con dimensiones específicas hacía que el sitio se viera más limpio, seguro y ordenado: daba de plano la imagen de una obra distinta, de otro nivel. Con el tiempo, otros desarrolladores comenzaron a tomarle fotos y a replicarlo; y si bien



era claro que como otras ciudades del mundo Lima iba a devenir hacia el cerco de metal, el modelo de cerco que se usa hoy en la ciudad es el que nosotros diseñamos”, indica. A partir de todas esas vivencias, este reflexivo y analítico trujillano de nacimiento, *past president* de Capeco, me responde con convicción y seguridad que jamás tendría cómo haber perdido la fe en el país. “No, nunca: siempre he creído y sigo creyendo en el Perú. En especial porque soy hijo de empresarios provincianos que creían en el Perú”. Humberto padre nació en Lucanas, en el límite de Ica con Ayacucho, y fue allí donde germinó su pasión por la construcción. Y Lucía, su madre, era de Piura, la otra ciudad además de Lima en la que Marcan ha sabido hacer tanto obras públicas (también en Apurímac, Ica y Puno) como privadas (también en Arequipa). En esa línea, la empresa conserva su arraigo: su hermano Rodrigo, arquitecto, es el gerente general y Mariano, el menor y músico de profesión, se ha incorporado hace poco al área de tesorería. “Es una empresa que sigue creciendo y rentabilizando, pero sin descuidar la gratitud con la familia en términos económicos. Marcan sigue siendo nuestro soporte económico: hacemos esto porque nos gusta, pero también porque es la actividad que

nuestra familia siempre llevó a cabo por su bienestar”, dice Humberto con firmeza para graficar cómo ese sentido de familiaridad se ha extendido a toda la estructura operativa de la compañía. “Varias de las personas que están en Marcan trabajaron toda su vida allí. Hay baja rotación”. Por eso, considera que la confianza es su activo más importante: “Los potenciales problemas en una construcción saltan rápido cuando la gente se conoce. Por eso, aun cuando podamos tener épocas de bajo movimiento, cuidamos que nunca se vaya un ingeniero: ese ser humano es parte de una red de conexiones valiosa, de la confianza que despierta la empresa”, finaliza.

Marcan

	Sector	Inmobiliario
	Inicio de operaciones	1988
	Número de empleados	75
	Obreros	300 a 600
	Metraje anual construido promedio	70,000 m ²

LECCIONES CIMENTADAS EN CONCRETO

El aprendizaje tras la expansión local e internacional de Abril Grupo Inmobiliario



José Luis Toratto Fernández

Nació en Huánuco, y a los 13 años se trasladó con su familia a Lima como parte del sueño colectivo de emprender con la compra de una ferretería. Pese a que esa aventura no empezó de la mejor forma, sostuvo el negocio por más de dos décadas hasta que, mediante la mentoría de un cliente amigo, se adentró en el mundo de la construcción. Su determinación y capacidad para absorber conocimientos lo llevaron a fundar una empresa que hoy copa el 15% del mercado limeño de unidades inmobiliarias e incluso se ha lanzado a desarrollar un proyecto en Estados Unidos.

Jesús María, finales de 1984. José Luis Toratto, a los 14 años de edad, mira el reloj en la pared de la ferretería que su familia tiene desde hace unos meses en la avenida Arnaldo Márquez. Falta todavía un rato para las 9 de la noche, hora de cierre, pero aproximadamente desde las 6 no llega cliente alguno. Los pocos que han comprado algo se quejan de los precios elevados y los tildan de careros: ni José Luis ni su hermano Fernando lo comprenden porque sus padres -maestros de profesión- solo han respetado lo que decía el catálogo que la persona que les traspasó el negocio, amigo de infancia de su padre, les entregó al venderles todo. Ellos se han mudado desde Huánuco meses atrás con la esperanza de hacer empresa en la capital y han vendido todo lo que tenían, casas, carros, motos y bicicletas, para costear la valorización de la ferretería. No logran comprender lo que sucede hasta días después, cuando hacen proformas en locales de la competencia y notan que todos los precios que vienen ofreciendo al público están duplicados o en algunos casos hasta triplicados respecto del promedio de mercado: un trabajador que se quedó en el negocio

acaba confesando que el dueño anterior los obligó a volver a rotular todos los productos con el fin de inflar el valor de un negocio de apenas 80 m² de área. Evidentemente, han sido víctimas de una estafa. ¿Qué hacer?

Santiago de Chile, inicios de 2004. José Luis viaja para conocer de cerca el formato de negocio de Sodimac, que él anticipa está por llegar a Lima. Observa con resignación los grandes flujos de público que ingresan a comprar y se da cuenta de que la realidad es inexorable: más temprano que tarde ese formato moderno va a terminar sacando del mercado a la ferretería que con tanto esfuerzo han sostenido familiarmente durante 31 años, pese a aquella amarga estafa inicial. Es momento de comenzar a cambiar de rubro: por eso, de inmediato llama a un cliente que se ha convertido en un muy buen amigo y se dedica a la construcción, y le pide aprender de él: más allá de ser administrador de empresas de profesión, no quiere volver a pasar por la experiencia de emprender un negocio sin tener conocimiento real de cómo funciona. Así, mientras por

las mañanas sigue atendiendo en la ferretería, por las tardes acompañaba a su amigo en sus gestiones y recorridos: casi a modo de un asistente ávido de aprender.

“Mi papá en su momento hizo inversiones inmobiliarias en Huánuco, pero le contó a ese amigo que no le alcanzaba con su sueldo de profesor y confió ciegamente en él cuando le dijo que vendiera todo lo que tenía allá, le dijera cuánto tenía y que a ese valor le daría la ferretería”, recuerda José Luis a modo de anécdota, como si las más de cuatro décadas transcurridas hubieran borrado la amargura del momento. Eso sí, hubo una notable diferencia con lo que él le tocó vivir con el amigo que le abrió las puertas del negocio inmobiliario: “Él tenía la experiencia de haber hecho ya tres a cuatro proyectos, y me permitió aprender a su lado. Todos los días estaba lleno de preguntas e inquietudes que me resolvía didácticamente. Me empapé así del negocio inmobiliario, de lo que son las partes más importantes de un proyecto. Gracias a él aprendí”, relata. Con ese bagaje, pudo al año siguiente, en 2006, lanzarse a conformar Abril Grupo Inmobiliario, su propia empresa del rubro, primero solo y a los ocho meses con su hermano mayor como socio. “Tenía el capital, pues había hecho unos ahorros durante los años que tenía en ferretería. Y el amigo que me capacitó se encargó de construirme el primer edificio”, detalla con satisfacción.

Dieciocho años después de aquel proyecto inicial, esa inmobiliaria que se gestó aprendiendo por las tardes maneja no solo una veintena de proyectos en simultáneo que abarcan ya casi el 15% del mercado limeño de unidades de vivienda, sino que además ha sido vanguardista en gestionar un primer desarrollo inmobiliario con su marca fuera del Perú,

específicamente en Cape Coral, Florida. “Tenemos ya ocho casas terminadas a modo de piloto: la siguiente etapa incluye 70 más.

“

Tenemos ya ocho casas terminadas en Cape Coral, Florida, a modo de piloto: la siguiente etapa incluye 70 más. La idea de expandirnos al exterior surgió de la inestabilidad derivada de las últimas elecciones”

La idea de expandirnos al exterior surgió de la inestabilidad derivada de las últimas elecciones, que nos obligó a poner un pie fuera en búsqueda de nuevas oportunidades. Eso sí, somos muy cautos porque allí ya estamos hablando de otro mundo”, puntualiza José Luis, quien tiene claro los distintos mercados a los que atiende. “Ya de por sí en cada distrito de Lima la realidad es diferente, y hasta incluso hay perfiles diferenciados dentro del distrito: vender un departamento en el Malecón de Miraflores no es lo mismo que hacerlo en la avenida Benavides, o colocar uno en la avenida San Felipe no se orienta al mismo público que en el Campo de Marte. Son distintos perfiles de clientes, con distintos ingresos: eso deriva en la distinción de las facilidades que debes darles”, explica. En cualquier caso, la bandera de Abril para segmentar mercado tiene una identidad marcada: “Buscamos ofrecer productos de muy alta calidad a precios alcanzables, cercanos; la idea es generar condiciones de pago muy amigables y viables para muchas personas. Somos en ese sentido una empresa muy dinámica, que se adapta con facilidad a las necesidades del mercado y además cuenta con productos que tienen una de las mejores posventas del medio. Nuestro enfoque es brindar un servicio al cliente de excelencia”, remarca.



“

Ejecutar un proyecto inmobiliario es sentir un poco a veces que el universo se confabula para que no lo llesves a cabo. Los empresarios del sector siempre estamos afrontando retos de distinta índole”

Por supuesto, edificar ese escenario no ha sido tarea fácil a lo largo de estas dos décadas. “Ejecutar un proyecto inmobiliario es sentir un poco a veces que el universo se confabula para que no lo llesves a cabo. Los empresarios del sector siempre estamos afrontando retos llenos de dificultades: un alcalde te puede parar una obra sin justificación o porque no le gustó tu proyecto; nos enfrentamos a demandas de coerción, en las que si no aceptas las exigencias que te plantean, te denuncian; son comunes las trabas para que las mismas autoridades locales hagan viable la aprobación de proyectos; los cambios políticos te obligan a reinventarte constantemente; y fuera de todo eso, las naturales dificultades que hay que afrontar en la parte financiera. Hasta la adquisición de un terreno tiene sus propios obstáculos escondidos:






surgen por ejemplo las potenciales afectaciones a temas culturales o zonas monumentales o arqueológicas que no puedes percibir en un estudio de títulos simple. Es toda una secuencia de retos que a lo largo de los años uno tiene que convertir en aprendizaje”, diserta José Luis. No obstante, todo eso se siente como un trance que valió la pena cuando un departamento es culminado y entregado al cliente. “No hay recompensa más gratificante que el hecho de que la gente confíe en nuestro trabajo y reciba el departamento súper emocionada. Luego te recomiendan, se vuelven tus amigos y generan más oportunidades en el futuro. Casi el 15% de la venta de un nuevo proyecto nuestro proviene de recomendaciones”, indica.

Por todo lo expuesto, este huanuqueño sencillo, de espíritu juvenil y con mirada de expansión constante, me responde con contundencia que no podría dejar de confiar en el Perú. “No, jamás. Nunca he dejado de creer: hemos apostado siempre por el país y lo seguiremos haciendo. Hemos pasado por diferentes dificultades de todo tipo, pero nuestro amor por el Perú es muy grande. Sentimos que



tiene un potencial enorme y confiamos y creemos en que va a ser mucho más grande de lo que es hasta ahora: la mejor forma de lograrlo es que más peruanos se sumen en la tarea de hacer las cosas bien con mucho optimismo y mucha fe, que es lo que va a mover a nuestro querido país hacia el éxito que todos soñamos”, enfatiza. Y en su negocio, la mirada también es optimista: “Nuestra pasión es construir oportunidades para quienes quieran invertir y vivir dignamente. Somos capaces de aportarles confort, un estilo de vida más gratificante. Por eso nuestras compras de tierras son constantes: tenemos la idea permanente de impactar a más personas. Actualmente venimos haciendo 500 departamentos más en un terreno de 2,700 m² en San Miguel, al lado de Hiraoka: porque tanto en Lima como fuera del Perú, siempre hay personas que necesitan hogares”, concluye.

Abril Grupo Inmobiliario

	Sector	Inmobiliario
	Inicio de operaciones	2006
	Número de empleados	300
	Obreros	1,100
	Proyectos en curso	24
	Unidades inmobiliarias colocadas	1,500 anuales

ESTAR ALLÍ DONDE LOS DEMÁS NO QUIEREN ESTAR

La edificante filosofía constructora de IVC



Ytalo Valle Pachas

Nació en el corazón de Ica, en el seno de una de las últimas familias tradicionales de la provincia, en el Pasaje Valle, que lleva el apellido de sus ancestros. Le cambiaron la inicial del nombre por error, de joven practicó el fútbol como arquero y posteriormente financió al histórico equipo de su barrio para llegar a la Segunda División profesional. Reconstruyó el hospital que lo vio nacer y la iglesia en el que lo bautizaron: todo eso en el marco de una filosofía empresarial basada en generar y construir bienestar e impacto social a través de las obras que ejecutan, mejorando la calidad de vida de más peruanos.

A inicios de esta década. Un emisario exige a Ytalo Valle pagar una cuota millonaria para que su empresa, a la que le ha dedicado su vida entera, pueda recibir la buena pro de una obra que atiende necesidades de infraestructura básica insatisfechas de la población que no es atendida por décadas, lo cual rechaza tajantemente. Rechazar propuestas a participar en actos colusorios en las obras públicas, así como no ceder al pago de favores, le ha costado mucho sostener el negocio. Con la misma implacable y, a la vez, serena firmeza con la que desde hace algunos años ha lidiado contra un cáncer de pulmón y una extracción de tiroides, el empresario iqueño se niega y rechaza esos pedidos a rajatabla; de hecho, muchas veces, ha recurrido en queja a las autoridades y gremios del sector confiado en que con él no van esas propuestas. Pero a él lo que más lo remueve al respecto es otra cosa: “Estamos hablando de decenas de miles de personas que hoy en día, cuando ya han pasado desde ese momento casi tres años, no se les resuelve un problema básico”, señala al margen de referir la consecuencias perjudiciales

que esto implica para su empresa, como anulación de procesos adjudicados, retención en los pagos y dilaciones que son propias de estas conductas atípicas. Asimismo, Ytalo enfatiza que no solo los actos colusorios se dan entre un funcionario público y privado, también se dan concertaciones entre empresas privadas, en las cuales felizmente su empresa jamás participó, al margen de que ahora exista una institución como Indecopi que puede detectar estas malas prácticas corporativas. A la vez sugiere mejoras y cambios en el marco legal de la contratación pública: “Las brechas de infraestructura básica de saneamiento en el Perú son bien altas y es necesario tener una política de Estado a corto, mediano y largo plazo para cerrarlas”, apunta.

Ese carácter, tan solidamente expresado con permanente alegría en el rostro y rápidas reflexiones, se forjó en experiencias enraizadas en los problemas más profundos sufridos por el Perú en las últimas décadas. “En tiempos del terrorismo se destruyó la mayor parte de la poca infraestructura pública que había. El Ministerio del Interior

convocaba empresas para reconstruirla, pero muy pocas se animaban a ir a zonas conflictivas. Yo aposté por eso: como estaba soltero, me iba a los lugares más complicados. Volaron la comisaría de Vinchos, la reconstruí; mataron policías en una dependencia con un coche bomba en Huamanga, la hice de nuevo; inutilizaron la carretera entre Puquio y Cora Cora, la puse en operación. Una vez en Huaycán incluso atentaron contra mis obreros”, repasa con velocidad sobre la época más compleja de nuestra contemporaneidad. “Siento que hice un servicio militar obligatorio-civil-empresarial”, remarca. Trabajó en lugares tan distantes entre sí como Piura y Puno y Junín, haciendo de ingeniero, jefe de obra, chofer, cobrador, tramitador y todo lo que su incipiente empresa requiriese para salir adelante. Todo eso perfiló también la orientación de su negocio. “Como contratista hice hospitales, carreteras y obras de saneamiento. Al final me quedé en estas últimas, aun cuando se llevan a cabo en zonas urbanas, inhóspitas, de menor atractivo. Que el grueso de las empresas del sector se concentrara en los rubros administrados por el MTC debido al mayor presupuesto que tienen, me permitió a mí encontrar mi nicho”, expresa respecto de cómo su vocación por el impacto social de la actividad lo llevó a concentrarse en saneamiento.

Al respecto, una de las experiencias más gratas de su trayectoria empresarial se dio, de modo paradójico, cuando hubo que poner el hombro para reconstruir su querida Ica, devastada por el terremoto de agosto de 2007. “Justamente tres meses antes me habían aprobado un proyecto para la ejecución de 5,000 viviendas sociales, cuya edificación coincidió con lo ocurrido. Además, logramos que se duplicara el servicio de agua: antes había solo 42,000

conexiones de agua, de las cuales 7,000 eran clandestinas. Pero en especial tuve el orgullo de poder reconstruir el Hospital Santa María del Socorro, allí donde nací, y la iglesia del Señor de Luren, allí donde me bautizaron”. Esa no fue su única gran contribución a las tradiciones e identidades de su región: en la década pasada lideró la cruzada empresarial que logró que el Sport Victoria, el club más antiguo de Ica y en el cual Ytalo jugó de arquero en su juventud en Segunda División Distrital, lograra el gran sueño de celebrar su centenario en 2016 en el fútbol profesional de Segunda División. “Aposté por el deporte sin interés de que me vieran como un mecenas o tener un cargo dirigencial: solo acepté que IVC apareciera como espónsor principal. Me sentía obligado a apoyar a mi club de niñez y juventud”, relata.

“

En tiempos del terrorismo se destruyó la mayor parte de la infraestructura pública que había, pero muy pocos se animaban a reconstruirla en zonas conflictivas: yo aposté por eso”

En esos avatares, en especial, siempre salió a relucir la dimensión humana de Ytalo. “En Luren el Ministerio de Cultura podía financiar la obra, pero no colocar la cruz o el altar, porque recaían en la categoría de culto. Entonces yo decidí financiarlos antes que entrar en discusiones: si vas a ganar diez, bueno pues, gana ocho. Qué nos cuesta sacar un poco de margen, compartir riqueza y solucionarle un problema a la gente”, cuenta con convicción y también convencimiento de ser un hombre de fe. “Más que interesarme ganar un poco más prefiero generar paz y tranquilidad conmigo mismo y así agradecerle a Dios, que me para salvando de no morirme.



“

Muchas veces las restricciones para que el peruano haga empresa son demasiadas. Se ha restringido en buena medida la participación de empresas por cultura organizacional o su propio origen”

En ese sentido, Ytalo se siente acompañado de una estela positiva en diferentes dimensiones. “Mi tratamiento lo ha llevado a cabo un doctor español, Diego González Rivas, que estaba investigando nuevas formas de combatir el cáncer pulmonar. Fui uno de sus pacientes latinoamericanos y ahora voy a auspiciarlo en sus investigaciones, sobre todo en el Perú”, comparte con la picardía de la que hace gala. Y también en lo empresarial se ha sentido respaldado por el destino. “Hay experiencias, como ver la sonrisa de una niña cuadripléjica en Carabayllo cuyo caso me expuso un sacerdote del lugar para ver cómo se podía ayudar, que no tienen comparación”, comenta con emoción.

Por todo eso, este iqueño de cabellera ceniza, buen ánimo contagiante y muy cuidadoso en las formas me contesta sin duda alguna que jamás ha dejado de creer en el Perú. “No, nunca, nunca, al contrario. Siempre aposté por el país. Somos buenos en varios aspectos. Más bien el problema es que muchas veces las restricciones para que el peruano haga empresa son demasiadas”, indica para cuestionar algunas diferencias normativas existentes. “Siempre me preguntan cómo subsisto si critico tanto al sector público. Pero la verdad es que cárteles y los clubes han generado que por mucho tiempo se orienten los recursos del Estado a ciertos grupos. Se ha restringido en buena medida la participación de empresas por cultura organizacional o su propio origen: por ejemplo, a las compañías foráneas no les piden capital inscrito en el Perú para participar en el sector público, como lo hacen con las peruanas. He hecho búsquedas y encontrado empresas con bajo capital social registrado a las que les otorgan obras o concesiones millonarias”, refiere Ytalo a la vez que sugiere mejoras incluso en prácticas que







considera positivas para el negocio de la construcción. “Estoy de acuerdo con los fideicomisos, pues muchas veces de tanto excedente de caja existente se comienza a usar el dinero de la obra pública en otras cosas. Mucho tiene que ver también con el autocontrol: ahora con un *drone* se puede hacer un seguimiento de una obra en tiempo real para determinar si los recursos destinados a ella están bien utilizados”. Sus propuestas no quedan allí: “Creo que los fideicomisos podrían significar también la solución para agilizar que no todos los procesos sean de gobierno a gobierno: eso está bien para grandes obras como las de los Panamericanos, pero no para una vereda o un colegio”, explica.

Es el único de los ocho miembros de su familia que lleva el nombre con “Y” en vez de “I”, por un error de su padre en el registro; orgulloso manifiesta que su hijo Italo ya participa en la gestión de la empresa IVC Contratistas Generales, que no solo aporta sus siglas de las iniciales de su fundador sino un lema expreso: IVC significa también Iqueños Van

Construyendo. “Quizá los jóvenes ahora son más vivenciales: hay empresas que vienen y les pagan el doble, pero lo hacen solo los dos primeros meses. En cambio, conmigo hay gente que me acompaña desde que fundé la empresa: valoro ese capital intangible. Compartimos el ideal de que para generar plusvalía hay antes que dar ejemplo. Soy primero mejor persona, mejor profesional antes que empresario”, culmina.

IVC Contratistas Generales

	Sector	Construcción e Infraestructura
	Inicio de operaciones	1988
	Número de empleados	150 (profesionales y administrativos)
	Obreros	2,000 (para un promedio de cuatro obras en curso que benefician a 300 mil personas)

CONSUMO MA SIVO

2
empresarios
9,000
empleos

Jorge Añaños Jerí

Nancy Medina Boldt

HORIZONTES REFRESCANTES

El destape de Industrias San Miguel desde Ayacucho hacia el mundo



Jorge Añaños Jerí

Nació en San Miguel, en la provincia ayacuchana de La Mar. En tiempos en que su región era la cuna misma del terrorismo, se aventuró junto a su esposa Tania en el mundo de los negocios con una sanguchería que devino en una distribuidora de cerveza. La escasez de gaseosas en la zona se convirtió en la chispa que encendió la creación de su propia fábrica, que lanzó la primera botella de Kola Real en 1988. Con visión, floreció local e internacionalmente hasta generar una producción anual de más de 1,500 millones de litros de bebidas.

Mediados de 1985, Huamanga, Ayacucho. El sol que se pone en el atardecer andino cae sobre el pequeño local de la sanguchería Iguazú, ubicada en el jirón Asamblea 183, la calle por excelencia más comercial de La Ciudad de las Iglesias, a escasas cuadras de la Plaza Mayor de Huamanga. Las mesas están vacías: el toque de queda comienza en breve porque hace pocos días la comisaría local ha sido atacada por un coche bomba. Sendero Luminoso acaba de tomar la cárcel y liberado al grueso de sus presos. Dada la natural psicosis ciudadana, son ya varios días sin que algún comensal llegue ávido de un sánguche de pavo, la especialidad del lugar, un producto pensado para consumo nocturno. Los apagones son cuestión cotidiana. ¿Qué hacer? ¿Seguir esperando a que llegue algún comensal?

Jorge Añaños, recién casado con su esposa Tania, quienes han erigido el local poco tiempo después de egresar de la Universidad San Cristóbal de Huamanga bajo el concepto de ofrecer sánguches que solo se vendían en Lima y así introducir variedad gastronómica

en su tierra natal, sienten que bajo esas circunstancias el negocio al que depositaron todas sus ilusiones empresariales como pareja -al punto de bautizarlo con el nombre de las cataratas a las que viajaron para su luna de miel- no da para mucho más. En medio de esas tribulaciones, se acerca al local una persona que se presenta como el jefe zonal de ventas de la marca cervecera más importante de la época. Su interés es directo: le parece un buen punto para vender sus productos y exponer la imagen de la marca. Como buen cazador de oportunidades de negocio, Jorge le muestra que, si bien la sanguchería es pequeña, ésta cuenta con un almacén en la parte posterior en el que puede depositarse sin problemas el equivalente a una camionada de cajas, y de inmediato le consulta por los requisitos para convertirse en distribuidor oficial de la cervecera en la zona. El ejecutivo le responde positivamente y le enumera pautas comerciales claras que Jorge rápidamente comienza a ejecutar.

“Yo tenía una vena comercial y cierta experiencia en ventas: cuando

producíamos en el fundo familiar en San Miguel, gracias al clima templado del lugar cultivábamos paltas, naranjas y zapallos que colocaba en los mercados mayoristas de Ayacucho y Lima. Era algo que tuvimos que dejar de hacer porque el terrorismo impedía trabajar, pero con la cerveza tenía la chance de negociar con los grandes mayoristas: sentí de inmediato la confianza en aventarme a ese negocio. Porque si bien era una época crítica en lo social, lo económico y lo político, era visible que en ese rubro iba a irnos bien: sucediera lo que sucediera, la cerveza era un producto que nunca iba a parar de venderse con la cantidad de fiestas patronales que hay en Ayacucho. Es más: incluso en los tantos entierros que había se acostumbraba a invitar cerveza por las noches, por lo que existía una gran oportunidad”, señala Jorge sin dejar de reconocer que las tristes circunstancias del momento del país de algún modo gestaron la posibilidad de una transformación empresarial exitosa.

Con la sanguchería convertida del todo en distribuidora, el siguiente paso para un hombre con afinado olfato de negocios se produjo casi de modo natural. “Al distribuir cerveza nos dimos cuenta de que faltaba un complemento natural que era el de las gaseosas, para surtir de una mejor manera a las bodegas. Entonces buscamos una solución y me fui a visitar a una pequeña fábrica local, a la que le compré 200 cajas de gaseosas: cuando hice el pedido, me dijeron que efectuara el pago en *cash* y que en cinco días me entregarían todo porque su *stock* estaba pre vendido. En ese momento me di cuenta de que había una enorme oportunidad de fabricar gaseosas: la demanda insatisfecha era tremenda”, relata con la frescura de a quien le resulta natural ver oportunidades de negocio. Así, en sociedad con sus padres, Eduardo y Mirtha, aprovechando los conocimientos

de ingeniería química de Tania, Jorge se embarcó en un proyecto de pequeña planta inspirada en la fábrica artesanal que había visitado. “Empezamos a trabajar arduamente en ese proyecto desde 1986, y dos años después, un 23 de junio, empezamos a producir la primera botella de Kola Real en Ayacucho, de sabor naranja: la pusimos en un envase de cerveza al que le colocamos una etiqueta”, recuerda con orgullosa nostalgia respecto del que fue el punto de partida formal de este negocio.

“

Un 23 de junio de 1988 empezamos a producir la primera botella de Kola Real en Ayacucho, de sabor naranja: la pusimos en un envase de cerveza al que le colocamos una etiqueta”

Lo que sobrevino fue una historia medianamente conocida y que representa uno de los casos de expansión empresarial familiar más exitosos en la economía peruana contemporánea, con una empresa que produce anualmente entre todas sus operaciones en el país y el exterior más de 1,500 millones de litros de bebidas. “Nos fuimos a Andahuaylas, a Huacho y a Arequipa; luego mis hermanos, en 1991, se instalaron en Huancaayo. Ya después vino la expansión al exterior: evaluamos la oportunidad que había en el norte de Chile y vimos que los precios de las bebidas allí eran altos. Entonces tomamos la decisión de exportar primero desde Arequipa y que tanto en Arica como en la zona franca de Iquique ellos tenían una ley de incentivo, por lo que formamos empresas en ambas ciudades y nos volvimos los más competitivos”, relata Jorge. El mismo criterio de responder a demandas insatisfechas ha regido el proceso de entrada a muy diversos mercados. “Después de una evaluación



1989 - Ayacucho

de toda Centroamérica llegamos a República Dominicana [uno de sus mercados más emblemáticos]. Fue tras unas vacaciones a Punta Cana que nos permitieron estudiar profundamente las características del mercado: como siempre, uno en el que hiciera mucho calor y haya estabilidad económica, al margen del nivel de competencia", explica. "Luego, pasamos por el norte de Brasil, el norte de Haití y Guatemala".

“

Con la Cámara de Comercio de Ayacucho estamos promoviendo un instituto con la finalidad de ayudar a que muchos emprendedores jóvenes ayacuchanos y peruanos cumplan sus sueños”

Con el bagaje de esa experiencia, este sanmiguelino ingenioso y bonachón me responde que nunca ha dejado de creer en el país. "No, si hubiera pensado en eso, seguramente habría salido rápido de Ayacucho a Lima como lo hicieron muchas familias de nuestro entorno. Nosotros nos quedamos; tampoco pensamos en irnos al exterior. Siempre

apostamos por seguir en nuestro país. De otro modo no hubiéramos generado este negocio ni este proceso de desarrollar la imaginación", señala a modo de describir como junto a su esposa han desarrollado un ADN de pareja empresarial. "Tania y yo siempre hemos sido emprendedores: ella viene de una familia que tenía empresas en el rubro maderero. En los viajes de estudio en la Universidad San Cristóbal de Huamanga me dedicaba a observar las oportunidades que podía haber en cualquier otro lugar. Por ejemplo, vi en Piura una fábrica de aceites esenciales de limón; en San Ramón (La Merced) una de procesamiento de jugos de fruta: siempre tenía esa curiosidad de hacer algo", señala Jorge, quien además refiere no haber sentido algún estigma negativo en aquellos años duros por su condición de ayacuchano. "Es quizá posible que una de las razones por las que descartamos mudarnos a Lima en los ochenta era que podía haber cierto recelo para quienes hubiéramos egresado de la UNSCH. Pero fuera de eso y de lo muy difícil que fue emprender en la cuna del terrorismo en pleno auge de este y la sensación permanente en ese momento de que siempre podía pasarte algo, nunca








tuvimos algún problema en el resto del país”, señala.

De hecho, en la actualidad, ya con la segunda generación de los Añaños Alcázar plenamente involucrada en el negocio y la tercera aún en ciernes, Jorge no solo se ilusiona con la posibilidad de que su sello empresarial logre trascender en el tiempo, sino que además dedica importante parte de su horario laboral a actividades con la Cámara de Comercio de Ayacucho fruto de un convenio, con el propósito de fomentar el espíritu empresarial en la región. “Hemos buscado replicar una experiencia de la Cámara de Comercio de Lima y contar como entidad con un instituto, esto con la finalidad de apoyar el emprendimiento y el desarrollo empresarial en Ayacucho. Estamos en la fase de implementación de la infraestructura y obtención de las autorizaciones del caso de parte de las autoridades educativas, que es la gestión que más demora, pero el objetivo es apoyar con un granito de arena la formación profesional de personas en nuestra región. Siempre recuerdo que cuando Tania y yo egresamos de la UNSCH y nos casamos, lo más difícil

era comenzar a emprender un negocio propio: nos habría sido de mucha utilidad tener una guía clara de lo que podíamos hacer. Quizá con esto consigamos que muchos emprendedores jóvenes ayacuchanos y peruanos también cumplan sus sueños”, vislumbra con contagiante esperanza.

Industrias San Miguel - ISM

	Sector	Consumo masivo
	Inicio de operaciones	1988
	Número de empleados	más de 7,500
	Países donde tiene operaciones	8 (Perú, Chile, República Dominicana, Brasil Haití, Guatemala) y exportación a 2 Islas del Caribe
	Litros de bebidas vendidos	más de 1,500 millones anuales

SEMBRAR CON ALEGRÍA Y COSECHAR EMPODERAMIENTO

Industrias Alimentarias, Mebol y la alegría hecha conserva



Nancy Medina Boldt

Nació en Huamanga y creció en el apacible valle del Río Pampas, cerca de su abuela materna alemana y la dedicación de su padre a la ganadería, lo que sembró en ella la semilla del emprendimiento y la pasión por la tierra. Aprendió a hablar quechua para poder comunicarse con los campesinos y hoy ese amor por la tierra le ha permitido incursionar en el negocio agroindustrial con una filosofía de trabajo sostenible y socialmente responsable. Lidera en el Perú la más grande cadena productiva en fresa, siendo su empresa la mayor exportadora de fresa congelada del país, además de ser pionera en la producción de mermeladas y confitados.

Trujillo, mediados de 1987. En el hotel en el que se aloja, Nancy Medina madruga para tomar el desayuno ya que a las 7 de la mañana debe tomar el taxi que la conduzca a Moche, al pampón en el que ha instalado bajo el cobijo de esteras una planta artesanal para, a partir de una pequeña máquina manual, producir cada diez vueltas rodajas de piña cayena en latas de 20 onzas. La fruta se la compra a un agricultor local quien la animó a que ella produzca directamente. Logra así procesar una interesante cifra de 2,400 unidades, equivalentes a 100 cajas por día que coloca en el mercado chileno. Inesperadamente, se topa en una de las mesas con el gerente general y el gerente de calidad de la Sociedad Anónima Mercantil, a los cuales conoce: ellos la saludan efusivamente y, luego de preguntarle qué hacía por el norte del país se ofrecen a llevarla a la planta con la finalidad de conocer las instalaciones. Nancy siente cierto pudor: no solo se trata de una construcción incipiente, sino que además la noche previa ha dejado

el lugar desordenado y sin limpiar con la finalidad de empalmar rápido esa mañana. Pero la terminan convenciendo y va con ellos.

“Después de ver lo que hacíamos, el señor Casabonne me dijo que ellos podrían comprarme la producción. Tomé esa oportunidad e inicié la búsqueda para alquilar una planta industrial. La encontré en el distrito de San Martín de Porres, en Pro Industrial, con la línea instalada específicamente para envasar enlatados. Estaba feliz porque ya tenía una máquina cerradora semi automática alemana marca Lubeca del tiempo de la II Guerra Mundial y esto me permitiría producir en mayor volumen. Con el tiempo terminé comprándola y así nació mi primera empresa en 1987, Industrias Alimentarias Sac”, refiere Nancy acerca del punto de partida de su negocio, que hoy es líder del mercado nacional en la producción de mermelada y confitados y cuenta con 500 agricultores y 2,500 colaboradores de campo, además más de 2,300 obreros

en producción en tiempo de campaña. Con la marca Mebol, constituida en 2004, opera además el negocio de congelados, que ahora desarrolla principalmente en una renovada planta con toda la tecnología que existe en el mercado situada en Chancay, culminada en 2019, y en la que en el mediano plazo espera concentrar todas sus operaciones, que incluyen otros dos almacenes de congelado y de producto terminado.

Construir ese mercado, por supuesto, implicó tanta constancia como creatividad. “Cuando salí de la universidad tras estudiar ingeniería de industrias alimentarias no sabía qué hacer con mi vida: me tenía que ir hasta Santa Clara a hacer prácticas y no me pagaban ni un sol. Luego pasé por una fábrica en la que llegué a desarrollar una cartera de hasta veinte productos y llegué a la oportunidad de ir a Moche: la tomé y renuncié pese a que en esos tiempos de la estatización de la banca no se producían conservas en el país. Pero siempre intenté responder la pregunta de qué necesita el mundo para alimentarse: eso que requiere, eso lo producimos”, enfatiza para agregar que su incursión en la producción de mermelada tuvo raíces en vivencias muy especiales. Recuerda su niñez con mucha alegría y agradecida a Dios por haberle permitido conocer el valor del trabajo duro y rodeada de muchos campesinos ayacuchanos.

“Si bien nací en Ayacucho capital, los primeros diez años de mi vida los pasé en un hermoso valle a orillas del río Pampas, en el límite entre Ayacucho y Apurímac. Allí viví con mis padres, mis tres hermanos y además con mis abuelos. Mi abuelo, de origen alemán, era ingeniero hidráulico y había llegado al Perú después de la I Guerra Mundial; inclusive no tenía dos dedos porque los perdió en batalla. Recuerdo que preparaban no solo panes

y pasteles, sino también todo tipo de mermeladas, embutidos, quesos, lácteos, pasteles hechos en casa, es decir nos autoabastecíamos. Ahora pienso que hemos ayudado a impulsar ese mercado en el Perú”, dice con satisfacción.

“

Crecí con la idea de que tanto en Alemania como en la Reforma Agraria me habían quitado lo mío: me reforzó el trauma de que nada dura para siempre”

En esa hacienda familiar se germinaron varias características más de la vena empresarial de Nancy. “La hacienda se llamaba Kusi, que en quechua significa *alegría*: por eso a mis mermeladas, que son un producto sostenible, les he puesto esa denominación de marca. Allá mi padre se dedicaba a la ganadería, aunque todo eso terminó con la Reforma Agraria: Sinamos llegó y nos quitaron todo. Para mi familia fue un suceso especialmente difícil porque evocó lo que a mis abuelos les había sucedido tras la I Guerra Mundial, cuando los sacaron de su ciudad, Stettin, que pasó a formar parte de Prusia, y tuvieron que mudarse a Hamburgo. Yo crecí entonces con el mensaje de mi padre de que tanto en Alemania como en la Reforma Agraria me habían quitado lo que era mío: me reforzó el trauma de que nada dura para siempre. Por ello, el manejo del campo lo hago con los más de 500 agricultores que trabajan bajo un modelo de compromiso de producción de fresa, para el cual les habilito dinero al inicio de siembra y posteriormente les compro la producción para sostener mi programa de exportación,” explica. De ese modo, su modelo de negocio opera con los agricultores, sin ser dueña de una sola hectárea. “Es un manejo agrícola de casi 800 has, área bastante importante que



2021 - Lima

es monitoreada por 65 ingenieros y ellos son los que marcan las pautas de los destinos que hay que exportar. Ayudamos a pequeños agricultores emprendedores, los capacitamos a cuidar lo que siembran y logren una buena producción. Muchos de ellos llegaron sin zapatos a trabajar con nosotros y ahora tienen su casa, camiones para ellos mismos transportar la fresa. Es importante que tu cadena de valor crezca contigo: ellos lo han conseguido. Tengo que ver hasta cuándo me durará esta forma de negocio, pero si de algo estoy segura es que voy a poder seguir adelante, pues no dudo de que cuento con gente fiel”, señala.

“

El 70% del personal de las plantas es femenino. Hemos logrado empoderar a muchas mujeres que no sabían lo que era tener 50 soles en el bolsillo por ellas mismas”

Para Nancy, en consecuencia, ser la responsable del sustento de tantas personas representó un especial desafío en una época compleja como la pandemia. “Asumimos con

determinación una decisión valiente: éramos empresarios de una industria que no podía detenerse, porque nuestra misión era poder continuar alimentando al mundo. Teníamos, entonces, que hacernos responsables de garantizar la seguridad de nuestros trabajadores y sus familias: dispusimos toda una infraestructura e hicimos un control exhaustivo, ajustado a las normas de la Organización Mundial de la Salud, para que al mínimo cambio en la temperatura de cualquiera se lo enviara quince días a su casa con la provisión de medicamentos necesarios para el trabajador y toda su familia. Y a la vez, aprovechamos que de toda crisis surgen oportunidades: el mercado nacional repuntó pues era una coyuntura en que la gente necesitaba congelados. Lanzamos nuevas líneas de productos y encontramos nuevos clientes: como me ocurrió siempre que tuve responsabilidades, desde niña, confirmé que por dura que fuera una situación, todo esfuerzo tenía recompensa”, enfatiza. En esa línea, siente un especial orgullo por haber promovido el empoderamiento femenino en su negocio: “El 70% del personal de las plantas es mujer. Pasa que a veces



2021 - Lima

tenemos la fortaleza con que no cuentan los hombres: nos paramos rápido porque tenemos que seguir adelante. Hemos logrado empoderar a muchas mujeres que no sabían lo que era tener 50 soles en el bolsillo por ellas mismas”.

A partir de esa experiencia, esta ayacuchana decidida y arrebatada, a la que le gustaría algún día volver a pisar ese valle del río Pampas que hace mucho no visita y más allá de sus raíces germanas se sorprende de ver hoy los portales del centro de Huamanga repletos de europeos, me responde con firmeza que nunca ha dejado de creer en el Perú. “Si dejara de creer en el lugar en el que vivo y de donde soy, dejaría de creer en mí. Siempre hay algo que hacer: búscalo y lo encontrarás. Si no tuviera esa fe, no podría vivir”, afirma, para además desarrollar su visión sobre las posibilidades que el país ofrece. “El Perú es un país espectacular para hacer negocios, en especial porque tienes muchos nichos de mercado. A la gente en los pueblos, si se les habla bien, quiere trabajar contigo: yo consigo productos porque tengo relación con el pueblo mismo. De hecho, creo que si no fuera un país de riesgo político sería una potencia.

A ratos me gustaría tener una nueva vida para hacer todo lo que se puede desarrollar acá: amo la vida”, sostiene. Y por supuesto, alinea a ese potencial su premisa de acción empresarial: “Ante todo cultivamos la pasión por crecer, por hacer. Hay que preguntarle al cliente siempre qué es lo que necesita y producirle eso. Si quieres vender algo a la Luna o a Marte, solo dímelo: yo te hago las especificaciones, esa es mi fortaleza”, finaliza.

Industrias Alimentarias y Mebol

	Sector	Consumo masivo
	Inicio de operaciones	1987 (Industrias Alimentarias) y 2004 (Mebol)
	Número de empleados	1,500
	Número de puestos indirectos	4,500
	Producto terminado	50,000 toneladas anuales

EDU CA CIÓN

4
empresarios
8,043
empleos

Cecilia Trelles de Aragón

Fernando Barrios Ipenza

Rebeca Velasco Gamero

Wilmer Carrasco Beas

UNA VIDA ENTREGADA A LAS AULAS

Las lecciones que gestaron el María Montessori



Cecilia Trelles de Aragón

Piurana de cuerpo y alma guerreros, nació en Castilla y allí mismo, en el garaje de la casa que su madre tenía en la urbanización Miraflores, dio vida -con solo catorce alumnos y el año escolar comenzado- al primer centro de educación inicial particular mixto que hubo en el segundo departamento más poblado del país. Más de medio siglo después, tras haber dejado como legado un moderno local para más de 900 alumnos de Inicial, Primaria y Secundaria, es referente de la educación privada en el Perú.

Moquegua, noviembre de 1966. Cecilia Trelles, a los 20 años, ve sus temores hechos realidad: es llamada a la oficina de la directora de la Escuela Normal de la ciudad. Tiene dos meses de embarazo y falta solamente un mes más para que sustente la tesis que le permitirá cumplir el gran objetivo de convertirse en licenciada en educación, pero el secreto que la había hecho mudarse tan lejos de su Piura natal para culminar la carrera está por salir a la luz: ella estaba casada, y la normativa vigente solamente permite estudiar en la Normal a solteras.

“No tienes idea de cómo temblaba. Parecía esos perritos chinitos cuando tienen frío”, me cuenta Cecilia, que no se esperaba para nada lo que sucedió. “La directora me dijo de frente que ella ya intuía que yo era casada, y me preguntó si ya tenía la tesis avanzada. En esa época a ninguna jovencita se le iba a ocurrir mentir, y le dije la verdad: que no había podido escribir casi nada porque no sabía mecanografía. Entonces mandó llamar a Raúl [mi esposo] y le dijo que regresara en un mes a recogerme: que yo me iba a quedar en su casa, que no habría

problema pues sus hijos ya no vivían allí y ella estaba sola con su esposo, y así por las noches me podría ayudar a armar la tesis”.

El destino, como evoca Cecilia, le puso la suerte de lado. “Que terminara la carrera era la condición que mi madre y su esposo le habían puesto a Raúl, que tenía nueve años más que yo y era capitán de la FAP, cuando nos casamos. Él era un hombre cultísimo, espada de honor de su promoción, pero yo ni siquiera tenía libreta electoral porque en esa época recién te la daban a los 21 años: por eso nos habíamos tenido que ir a Sunampe, en Chincha, donde él tenía un tío que era juez de paz y allí mismo buscamos un cura para también casarnos por religioso”. Las normas de la época la obligaron a buscar una salida ingeniosa para obtener el título que tanto ansiaba. “Decidimos que me fuera a cursar el último año de la Normal a un lugar donde nadie nos conociera: Raúl alquiló dos cuartitos en Moquegua para que pudiera ir cada tanto en sus días libres y yo apenas salía del mío para comer un menú en la esquina. Con las justas conocía a algunas señoras que

me esperaban para almorzar porque ya sabían que iba todos los días. Era todo un cambio porque Moquegua era un pueblito en ese tiempo, y encima la Normal allí era mixta, por lo que los chicos me silbaban. Y yo venía de estudiar toda mi vida en un internado de monjas”, rememora entre risas. “A la directora toda mi vida le voy a querer decir gracias: no solo no me hizo un problema, sino que cada noche me ayudó a hacer la tesis y de esa manera la terminamos rapidito. Así me dejó la mejor lección para siempre: cómo ayudar, incluso contra la corriente, a una persona que lo necesita. Es algo que se me quedó metido en el cerebro y traté de replicar cada vez que tuve que apoyar a un niño para que enfrentara una situación nueva en la vida”, sentencia.

Lograda la gran meta de su juventud, para Cecilia emprender un proyecto educativo propio fue una prueba de coraje a partir del ejemplo materno. “Era una luchadora y revolucionaria para su época, muy trabajadora”, recuerda sobre su madre, quien la alentó a establecer en su propia casa el primer centro educativo particular mixto para niños de Inicial en Piura. “En 1973 nos enteramos de que una señora norteamericana que había puesto un nido se estaba yendo del país, así que le compré las mesas y las sillas. Abrí el nido en el garaje con el calendario ya avanzado, en junio: así y todo, tuve catorce alumnos en el primer año. Al segundo fueron 42, al tercero más de 70: me tuve que pasar luego al segundo piso, y de esa forma fue creciendo el *María Montessori*”, relata acerca de la expansión de una marca con sello propio en Piura durante el último medio siglo. En 1977, con una nueva socia, el nido dejó la casa materna para mudarse a un nuevo local construido en un lote frente al parque Quiñones, también en la urbanización Miraflores, en Castilla. Seis

años después, en 1983 y a despecho de vivir el verano más terrible producto del Fenómeno El Niño –que afectó seriamente la infraestructura del colegio–, por pedido de los padres de familia se abrió la Primaria, en un principio en turno vespertino. Y ya en 1994, se añadió la Secundaria, antes de que se diera la mudanza al actual local ubicado en la urbanización San Eduardo, junto a Los Cocos del Chipe, una de las zonas más prósperas de Piura.

“

La mejor lección que me quedó metida en el cerebro fue cómo ayudar a una persona que lo necesita. La traté de replicar cada vez que tuve que apoyar a un niño para que enfrentara una situación nueva en la vida”

El colegio ha sido incuestionablemente la vida entera de Cecilia, incluso a costa de su vida familiar. “Cuando teníamos el colegio chico me encargaba de supervisar la Primaria hasta tercer grado; luego almorzaba tras hacer clases en Inicial para después de eso seguir en Secundaria”, relata acerca de la intensidad con la que siempre ejerció sus labores. “Mi prioridad era mi trabajo.”, señala. En la balanza han quedado vivencias fuertes. “Todos mis hijos han sido becados en Estados Unidos. Tenían todo mi empuje y apoyo, y también el respaldo de toda la cultura de su padre, un hombre habilísimo intelectualmente, que leía mucho y escuchaba música clásica: uno de esos inteligentes tormentosos. Sin duda he sacado a los cuatro adelante, pero también siento que los he traumatado. Hace un tiempo, revisando papeles viejos en el colegio, encontré una carta del último de ellos cuando era niño, la cual decía: *Mi mamá trabaja todo el día. Viene y nos riñe.*



1975 - Piura

¿Será porque trabaja y viene cansada?". Por esa rebeldía innata que arrastra, esta piurana de carácter fuerte y locuaz y muy preocupada de la corrección política me responde que nunca dejó de creer en el Perú, pero sí estaba convencida de que era un país que tenía que cambiar. "En mis vacaciones me iba a visitar a mi madre en Chiclayo, donde ella vivía. Luego me quedé allí para empezar a estudiar en la Normal y tenía obligaciones. Siempre he querido dar la mano y ayudar al prójimo: también porque soy consciente de que tengo un carácter exigente, de que soy muy fastidiosa trabajando, porque me gusta hacer las cosas bien, nunca a medias", indica.

“

Siempre he sido creativa: fui por ejemplo la primera iniciadora para que los chicos en edad escolar hicieran teatro en la ciudad. Así he hecho el colegio: escuchando lo que los demás necesitan”





Ese espíritu aguerrido ha marcado el perfil de la trayectoria de Cecilia al frente del María Montessori, cuya dirección dejó formalmente en el año 2024. “Los chicos de la promoción del 2022, que siempre al egresar dejan un regalo al colegio, me hicieron un mural virtual hermoso. En general tengo claro que, a mí, Piura me quiere y me reconoce”, dice con orgullo y sentido de pertenencia. “Siempre he sido creativa: fui por ejemplo la primera iniciadora para que los chicos en edad escolar hicieran teatro en la ciudad. Era



1977 - Piura

parte de estar sintonizada con lo que los alumnos y sus padres querían. Así he hecho el colegio: escuchando lo que los demás necesitan", finaliza.

Colegio María Montessori

	Sector	Educación
	Inicio de operaciones	1973
	Número de empleados	93
	Número de alumnos	más de 900

TECNOLOGÍA COMO INCONTRASTABLE ENSEÑANZA

Universidad Continental y su apertura desde Huancayo al mundo



Fernando Barrios Ipenza

Nació en Andahuaylas como su madre, prominente docente del campo y dos veces ganadora de Palmas Magisteriales. Su padre, nacido en Chincheros, era un apasionado de la electrificación rural en las zonas más recónditas. Ambos lo llevaron a Huancayo cuando tenía cinco años: combinó desde allí las pasiones heredadas de ambos por educar y tecnologizar para construir una enorme universidad que hoy atiende 80 mil alumnos y tiene sedes en Estados Unidos y México.

Mediados de 1986. En los pasillos del antiguo local del Ministerio de Educación ubicado en edificio Alzamora, en el cruce de las avenidas Abancay y Nicolás de Piérola, Fernando Barrios está a punto de dar fin a una enorme ansiedad. Durante tres años de engorrosa evaluación, ha trabajado el expediente para que el Centro Continental, el proyecto educativo que ha creado en Huancayo, sea reconocido oficialmente como instituto de educación superior. Todo está listo. Es el paso final en su maratón. Manuel Benítez, director general de Educación Superior, lo cita para el siguiente lunes a las 9 de la mañana a fin de entregarle el documento rubricado que formaliza el nuevo estatus deseado.

Ese lunes, Fernando se despierta temprano y llega a la reunión. Pero le explican que la persona a la que busca ya no labora allí y que nadie puede recibirlo. “¡No puede ser!” Incrédulo, corre al quiosco y adquiere la edición del día de El Peruano: allí aparece la resolución oficial que, justamente en esa fecha, ha relevado a Benítez de

su cargo. Con un buen contingente de alumnos matriculados ya bajo la oferta comercial del nuevo instituto, el trámite debe volver a fojas cero. Y con ello, tiene ahora nuevamente que escalar la montaña rusa de nuestra impredecible burocracia. “El sector educación en el Perú tiene como principales obstáculos la poca predictibilidad existente y la discrecionalidad en el cumplimiento de plazos. Tranquilamente estás en el valle de la muerte mucho tiempo”, sentencia Fernando a la luz de una vida empresarial entera lidiando contra la burocracia estatal y sus bemoles. “Esa vez el funcionario reemplazante se tomó un año entero solamente para firmar la autorización ya redactada. Tuvimos que encarar con sinceridad a los padres de familia que ya habían matriculado a sus hijos y superar las críticas”, recuerda.

Lo cierto es que, contra viento y marea, en 1987 Continental fue instituto y en 1996, universidad, esto luego de nuevamente tres años de trámites, aunque le tomó otros 10 años más, hasta 2006, lograr la ansiada autonomía propia

de su institucionalización. “Entonces tocó hacerlos ante la Conafu, que era un organismo bastante competente y con funcionarios tan exigentes como tradicionalistas, poco propensos a aprobar universidades de provincias”, relata. El dictamen fue clave en la consolidación de un proyecto que, en sus orígenes, allá por 1983, había germinado como academia para la enseñanza de lenguaje Basic. Eran tiempos en que Fernando era aún estudiante de ingeniería electromecánica en la Universidad Nacional del Centro, donde además ocupaba el cargo de presidente del CUIIME (Círculo Universitario de Ingeniería Mecánica Eléctrica), función que en tiempos en que el terrorismo acechaba sin cesar las aulas universitarias en el centro del país llegó a costarle que un salón en el que estaba conversando con estudiantes fuera incendiado con llamaradas lanzadas al cascajo del techo, en un atentado directo contra su vida.

Sin embargo, ese contexto violento no obstó para que su mentalidad tecnológica y moderna diera frutos empresariales. “Todo comenzó leyendo unas revistas internacionales que mi padre recibía en casa, llamadas Electrotecnia. Yo me las llevaba y un día encontré un artículo sobre computadoras personales: se contaba que su llegada a Sudamérica era inminente. Me quedé con eso en la cabeza y una vez en la Feria del Hogar pasé por un stand de la empresa Sistel, que luego se convirtió en Microland, y allí observé unas computadoras chiquitas. Abordé al ingeniero a cargo y le propuse directamente que me permitiera representar a su marca en Huancayo y me dieran facilidades para llevar las máquinas allá. Después de regresar algunas veces y hacer empatía, aceptaron irresponsablemente concederme un crédito”, rememora entre risas este ameno y conversador huancaíno por

adopción, pero nacido en Andahuaylas -tierra con la que le gustaría mantener vinculaciones más profundas que los recuerdos familiares y siente mantener una deuda pendiente-.

“

El sector educación en el Perú tiene como principales obstáculos la poca predictibilidad existente y la discrecionalidad en el cumplimiento de plazos: estás en el valle de la muerte mucho tiempo”

Así, esas computadoras llamaron la atención en Huancayo al punto de que a Fernando le prestaron sillas, mesas y televisores para comenzar a dar cursos de Basic en una academia, que se hicieron populares a través de la difusión que un amigo le hizo en un programa que tenía en la filial de Panamericana Televisión en Huancayo. Desconocían ambos que en ese momento estaban sembrando la semilla que poco más de cuatro décadas después se ramificó en una masa de 80 mil alumnos distribuidos en cuatro regiones entre Pregrado y Posgrado, además de dos sedes fuera del país que constituyen todo un hito para la historia de la educación en el Perú. “En 2022 obtuvimos la licencia para abrir la Continental University of Florida, orientada al mercado latino de Estados Unidos y que ya cuenta con 1,000 alumnos. Y este 2024 nos han aprobado la licencia para operar con diez programas en un nuevo *campus* en Guanajuato, México”, repasa con orgullo Fernando, quien explica que la intención principal con esa expansión no es captar a una nueva escala grande de estudiantes, sino ofrecer opciones funcionales al estudiantado peruano. “Que un alumno de una ciudad como Huancayo, por ejemplo, pueda terminar su carrera y con un año más de estudios



1982 - Huancayo

tenga la opción de aplicar a obtener un título de una universidad norteamericana es invaluable”, sentencia para añadir que también existe el plan concreto de abrir un Centro de Experiencia en Madrid en 2025. “Siempre hemos sido muy autoexigentes para alcanzar acreditaciones. En estos casos internacionales los estándares que hay que cumplir para operar son bastante altos, pero al fin y al cabo predecibles. Hemos, por ejemplo, ya construido un nuevo *campus* en Ica, lindo, pero Sunedu no revisa el expediente que nos permita ponerlo a funcionar. La dificultad para crecer siempre ha sido la impredecibilidad, arbitrariedad y discrecionalidad de nuestro Estado”, postula.

“

El propósito de la educación en provincia representa en general no una ambición individual, sino un proyecto colectivo: la idea de que un chico estudie es que consiga armas para que crezca el negocio familiar”

Su propia experiencia complementada por la influencia de la carrera pública de sus padres moldeó su carácter emprendedor, impulsándolo a fusionar su pasión por

hacer empresa con un firme compromiso hacia el servicio público. Su carrera incluye roles como alcalde, presidente de EsSalud, ministro de Estado, y en el sector empresarial, ha sido presidente del gremio de universidades privadas FIPES y, en la actualidad, es el líder de la CADE. “Estas oportunidades me han enriquecido de gran manera”, asegura. Como fuere, lo concreto es que en el explosivo proceso de crecimiento de Continental convergieron diversos factores que van desde el sentido de la oportunidad empresarial hasta las características de la población objetivo. “Siempre nos dijimos que nuestra barrera no era Ticlio: requeríamos un grado de innovación que permitiera ofrecer cosas donde no las había. Y en ese sentido, nos ayudaba ser una empresa, pues mientras el sector público puede hacer solo lo que la ley establece, en el privado se puede desarrollar aquello que la ley no prohíbe, lo cual ofrece un margen de acción”, comenta Fernando, quien pone el ejemplo de cómo Continental se anticipó a la norma al promover la primera Escuela de Gestión Pública en el país, en alianza con el prestigioso Instituto Ortega y Gasset de España, o en el desarrollo de la Escuela de Gerencia, a la que no podían denominar de posgrado pues la ley exigía diez años de operación para ello.



“En todos esos proyectos partimos de la premisa de creer que no solo en Lima se podía formar a los grandes profesionales: con esa intención sobre pagábamos profesores de alto nivel de universidades nacionales a los que llevábamos desde la capital hasta Huancayo y les concentrábamos en dos días un paquete de clases”, revela y agrega que en ese sentido tenía el respaldo no solamente de un alumnado ávido de absorber conocimientos, sino de un voluminoso entorno. “El propósito de la educación en provincia representa en general no una ambición individual, sino un proyecto colectivo. Es notorio desde que el papá lleva a los hijos a clases el primer día, o cuando en las graduaciones se ve a los abuelos, a los tíos y hasta al perrito. La idea típica de que un chico estudie es que consiga armas para hacer crecer el negocio familiar, sea una bodega o una gran empresa”. Ese bagaje permite a este aventurero que recorre los parajes andinos cada cierto tiempo con su moto Ducati y prolijo en detalles al evocar anécdotas de su trayectoria profesional, responderme con contundencia que nunca se podría dejar de creer en el Perú. “ilposible! El Perú duele, pero no decepciona; es el país de las oportunidades. Nuestro contexto caracterizado por necesidades hizo posible que yo haga empresa. Este

país es donde tengo arraigo”, indica para a la vez reconocer la buena estela que ha acompañado su desarrollo empresarial. “Yo he tenido mucha suerte: conté con información, contactos, posibilidades, circunstancias. Todo llegó en el momento adecuado. Mi parte fue tener claro que cuando hay que ganarse un lugar en el mercado, se requiere partir de un principio: qué necesita la gente, lo cual otorga el sentido para construir una propuesta de valor. Por eso, aun cuando mi modelo decisional es ingenieril, algún espíritu emprendedor habré tenido: aprendí a hacer empresa”, finaliza.

Universidad Continental

	Sector	Educación
	Inicio de operaciones	1983 (como academia)
	Número de empleados	4.100 (2,800 docentes y 1,300 administrativos)
	Número de alumnos	68,000 (pregrado) y 12,000 (postgrado)
	Locales	5 sedes (Arequipa, Cusco, Huancayo, Ica y Lima) y 2 internacionales (Miami - EEUU y Guanajuato - México)

REBELDÍA EDUCATIVA

Lima Villa College y una enseñanza de vanguardia



Rebeca Velasco Gamero

Nació en Piura capital hace ocho décadas y tuvo que estudiar educación porque su padre no le permitió seguir su pasión: las finanzas. Tras separarse y con US\$7,000 de capital, combatió más prejuicios al crear un colegio que recibía a los alumnos relegados por otros centros educativos y dos décadas después lo transformó en un nuevo gran colegio referente en los Pantanos de Villa que dirige junto a sus hijos.

Avanzan octubre de 2013 y el cierre del calendario escolar. Rebecca Velasco, a sus 70 años, está inmersa en el reto más grande de su trayectoria como educadora y empresaria: dejar atrás más de dos décadas de crecimiento y consolidación al frente del Colegio Sarmiento y desarrollar un nuevo proyecto educativo en los Pantanos de Villa. Ha pagado ya el 60% de los US\$5 millones que cuesta la edificación y puesta en operación del Lima Villa College, pero el saldo no puede ser cubierto entre una aparente estafa en la transacción de venta de su local anterior y el retiro intempestivo de un socio capitalista. Las clases comienzan en marzo del año siguiente y todo debe estar listo en enero. Está al borde de la quiebra: los bancos no le prestan más, no tiene a quien dirigirse, no da el tiempo para buscar a otro comprador para el Sarmiento. Ya no tiene opciones y ante tanta angustia mella su salud. Hasta que recuerda a un conocido a quien tocarle la puerta.

“Tuve la suerte de conocer a un pastor evangélico que vivía en Villa y nos ayudó a reunir socios para juntar el monto. Pasé por entrevistas con personas bastante dogmáticas con las que viví situaciones

impensadas como tener que rezar antes de cada reunión o participar de reuniones con cánticos”. Tras dos meses de sesiones, negociaciones y angustia, consiguen reunir el monto y también la garantía bancaria gracias al apoyo del BCP. La rebeldía natural de Rebecca, una vez más, le había permitido salir adelante.

Desafíos de parte del sistema había afrontado desde muy joven en su tierra natal. “Mi padre era una persona de bien y de enorme dignidad: sin ser hacendado como la mayor parte de su entorno, desde su rol de abogado ayudaba a todo Piura. Allí adonde iba, yo era la hija del doctor Velasco”, narra con orgullo y a la vez resignación nostálgica. “Nací en la generación equivocada. Mi padre, a quien me ha costado mucho perdonar por eso, creía que sus hijas no debíamos separarnos de él: mientras a mi hermano lo envié a estudiar a España, a mí no me permitió seguir una carrera de finanzas, que era mi real vocación. Tuve que conformarme con ingresar a la Escuela Normal de Mujeres, que era lo que había en Piura, y volverme educadora”, cuenta.

Sin embargo, Rebecca no relegó su espíritu emprendedor y, con la fuerza

heredada de su madre y en el mismo año del fallecimiento de su padre y ya casada, fundó una empresa de hilos mercerizados. “Nos fue tan bien que sólo tres años después, cuando cumplí 30, pude comprar mi primera casa, también con el apoyo de la mutual promovida por el gobierno de la época”. Simultáneamente trabajaba en el área de desarrollo humano de la Normal, aunque todo cambió con su posterior divorcio: no sólo tuvo que mudarse a Lima y tentar otras experiencias laborales como poner en marcha una óptica o ingresar a Entel Perú, sino que afrontó retos más personales y profundos. “Mi hijo mayor era un excelente alumno y con la separación y la mudanza a la capital, se me cayó. Me di cuenta con ese trance de que había chicos que necesitaban otro tipo de educación, que Lima no ofrecía”.

Así, con una socia argentina puso en marcha en 1985 el Colegio Domingo Faustino Sarmiento, enfocado a chicos con necesidades especiales de aprendizaje. “Al año y medio de estar en una casita en Los Paujiles (Surquillo), dupliqué alumnos de 60 a 120 y tuve que alquilar una casa en Baltazar la Torre (San Isidro)”. El crecimiento, sin embargo, acarreó otras situaciones: “Mi socia había aportado US\$7,000 iniciales y la imposición del nombre para el colegio; solo la primera utilidad le aportó US\$100,000 con los que se iba a pasear por el mundo sin hacer más por el proyecto”. Tras un pesado juicio, llegó a un acuerdo económico para continuar adelante sola: así desarrolló desde 1992 la sede estable del Sarmiento en Camacho. “Sin ese colegio se habría perdido un espacio muy bueno para muchas generaciones de muchachos relegados por el sistema educativo tradicional por ser desatentos o tener problemas de aprendizaje. Muchos de ellos tenían vocación de artistas, chefs

o desarrollo de diversos negocios: hoy son personas exitosísimas en esos rubros y otros”, cuenta con emoción mientras repasa apellidos de sus exalumnos entre las cabezas de diversas marcas gastronómicas y culturales de renombre: Rafael Piqueras o Jaime Pesaque, dos de los chefs más reconocidos de la actualidad, pasaron por las aulas del Sarmiento.

“

Sin nuestra propuesta se habría perdido un espacio muy bueno para muchas generaciones de muchachos relegados por el sistema educativo tradicional por ser desatentos o tener problemas de aprendizaje”

Por supuesto, desarrollar un colegio bajo la bandera de la inclusión en los años noventa no era lo mismo que hacerlo en estos tiempos. De ser entendido en sus inicios como un colegio que recogía a los alumnos que otros centros educativos no querían, para 2013 la marca Sarmiento era una de prestigio y vanguardista, según un estudio contratado a Datum. Pero para Rebecca era necesario pensar a futuro. “Siempre nos situamos en el contexto del Perú, y nos dimos cuenta de que Sarmiento como tal ya no iba a crecer. En esas me visitó Arturo Woodman en el terreno que teníamos en Lurín con las áreas deportivas del colegio y me dijo que cayera en cuenta de que estábamos conversados sentados en cinco millones de dólares”. Ese fue el impulso necesario para que el proyecto de Lima Villa College tomara cuerpo, aunque la ya relatada aventura para financiar la puesta en marcha no fuera la única que Rebecca y sus cuatro hijos, ya sumados a la empresa familiar -los tres mayores en el directorio y el menor como arquitecto desarrollador-, debieron afrontar: “Para asegurar la licencia de



2019 - Lima

funcionamiento me tenía que pasear de madrugada por los bares de Chorrillos y perseguir funcionarios que no entendían que nosotros no les íbamos a dar un sol extra de nada". El día de la inauguración, con Dionisio Romero -parte de su entorno piurano- como padrino del nuevo local, no había ni pista de acceso ni desagüe: igual se fue creciendo. "El terreno de 9,000 m² original se lo compramos a una profesora que tenía otros tres colegios como postores, pero al ser también de Piura nos prefirió. Y en 2019, adquirimos a un súper precio el terreno colindante para hacer nuestras canchas deportivas: hoy tenemos 14,000 m²". Su hija Carolina, abogada de profesión y con quien trabaja hace treinta años, es la actual directora y mano derecha.

“





Los niños no son clientes: son personas a las que se busca fortalecer emocionalmente, porque si no no lograrán nada en la vida. Un ser humano se diferencia de otro por las habilidades emocionales”

Así, esta piurana rebelde y vigorosa que corre, baila y camina, pese a haberse enfrentado a lo largo de su vida al hecho de que las diversas figuras de autoridad que la rodearon le quisieron imponer límites, me responde con energía que jamás dejó ni podría haber dejado de creer en el Perú. "Mi rebeldía siempre ha sido contra el sistema, nunca contra el país". Me confiesa también que un gran pendiente es no haber desarrollado su vena política: "Tuve una breve etapa con Mario Vargas Llosa, junto a León Trathemberg. Pero Mario tuvo el error de no seguir lo que le recomendábamos en el Comité de Educación: felizmente hizo todo al revés de lo que pensábamos, porque si no hoy estaría metida de cabeza en política como representante de Piura", señala. Igual, hoy lidera un grupo virtual llamado Piuranas por el Mundo con otras cincuenta mujeres de su generación que se reúne mensualmente, a la par que está a la espera de encontrar el tiempo para tomarse un año sabático que le permita redactar su tesis doctoral.



El otro gran pendiente de Rebecca tiene que ver con sus raíces y sus convicciones. “Se llama Lima Villa College para poder replicarlo en otras ciudades: me gustaría fundar en mi querida ciudad el Piura Villa College, por ejemplo. De hecho, si yo pudiera vivir más, entraría a un consorcio de colegios, pero a uno que tenga claro que, si bien la educación tiene muchas veces que ser un negocio, por encima de toda consideración debe ser un servicio. Los niños no son clientes: son personas a las que se busca fortalecer emocionalmente, porque si no no lograrán nada en la vida. Un ser humano se diferencia de otro por las habilidades emocionales”, remata.

Lima Villa College

	Sector	Educación
	Inicio de operaciones	2013
	Número de empleados	150
	Número de alumnos	más de 550

LOS GIROS DE UN CRECIMIENTO HELICOIDAL

La expansión educativa de Saco Oliveros



Wilmer Carrasco Beas

Nació en Yamana, distrito de Yungay a 3,375 msnm en el Callejón de Conchucos, Ancash. El terremoto que destruyó su provincia en 1970 lo sorprendió a los cinco años establecido en Ucuchá, caserío de Carhuaz que para el censo de 2017 contaba con apenas 80 habitantes. Desde allí creció hasta lanzar en 1997 el primero de los cincuenta colegios Saco Oliveros, ubicado en Jesús María y del que su madre -ya fallecida- fue directora por diecisiete años.

Hacia finales de julio de 2000, todo parece viento en popa para Wilmer Carrasco en los colegios Saco Oliveros. Tras haber iniciado operaciones en 1997 a partir de la academia preexistente del mismo nombre situada en un local en la avenida Salaverry, en Jesús María, su proyecto ha visto germinar una nueva sede por año en otros tres distritos de la capital, acompañado por cobertura televisiva cada vez que un alumno que no ha terminado Secundaria en uno de sus colegios ingresa a la universidad. Pero de pronto, las perspectivas se nublan cuando se entera que la competencia acaba de enrolar a los dieciséis profesores mejor calificados de sus colegios, exactamente la mitad de su plana docente, para incorporarse a ella a partir del inicio del siguiente año escolar, por una propuesta que mejora en 70% sus salarios.

Ante esa deserción masiva de su mejor talento humano, la estrategia de Wilmer pasó por abstraer el problema y atacarlo con la lógica ingenieril que seguía desde sus estudios universitarios: "Había que seguir una estrategia de control de daños, consistente en ubicar a los *stakeholders* y mejorar los estándares de servicio,

pero paso por paso. Primero, conversar abiertamente con los dieciséis profesores que se marcharían, cara a cara, para pedirles no diseminar la noticia sino hasta después de la matrícula mientras se tomaban medidas. Segundo, a los otros dieciséis profesores que se quedarían en el equipo había que prepararlos y exigirles más en términos de desarrollo académico y didáctica, y a la vez compensarlos con cursos de refuerzo y seminarios. Tercero, se tenía que incorporar a nuevos docentes: encontrar fortalezas en profesores de otras instituciones, en especial quienes eran amigos para que ganaran identidad con el proyecto. Cuarto, integrar a todos los profesores y el personal administrativo con los padres: organizar campeonatos deportivos o jornadas de canto y coreografías de danza por el aniversario del colegio en octubre. Quinto, convocar a los padres para saber qué más podíamos mejorar en el servicio que veníamos brindando. Por último, ofrecer un 30% de descuento en la matrícula para quienes confirmarán en diciembre su inscripción, resume.

De esta retroalimentación de los padres surgieron dos principales preocupaciones.

Por un lado, la incorporación de la figura del tutor y de psicólogos para un mejor cuidado de la dimensión humana del alumno; y por otro, que Saco Oliveros desarrollara la teoría no solamente en la pizarra, sino que la compilara en libros de texto. “Fue un compromiso con los padres entregar material teórico además del práctico”, cuenta Wilmer, quien en ese momento no sabía que así estaba sentando las bases del soporte distintivo de su propuesta educativa: el surgimiento del sistema helicoidal, método basado en giros de aprendizaje que profundizan desde tempranas edades la práctica a partir de conocimientos abstractos (geometría o trigonometría, por ejemplo) cuya exigencia es calibrada progresivamente según el desempeño del alumno.

“Se empezó a hacer giros desde lo básico, primer grado de primaria, hasta el quinto de Secundaria. El desarrollo integral helicoidal permite que un alumno ensanche cada año su base de competencias y así pueda, si está en la capacidad, saltar de un currículo de primer grado de Secundaria de modo directo a uno de tercero”, explica. Este sistema permitió que Saco Oliveros comenzara a fortalecerse como representante del país en olimpiadas internacionales de matemáticas o ajedrez, con exitosos casos como el de los conocidos hermanos Cori. Basta indicar que, en 2023, el colegio ha participado con delegaciones de alumnos en veinticinco competencias en dieciocho países diferentes. “Para muchos alumnos el viaje y conocer otras realidades es una ilusión que sirve de estímulo”, refiere con entusiasmo. El sistema helicoidal se construye sobre la enseñanza de manera profunda y didáctica. Esta última, el arte de enseñar y una carencia que Wilmer detecta, prima en buena parte de los docentes de los colegios estatales, es

para él tanto o más importante que el propio contenido por ser enseñado, pues representa toda la diferencia.

“

El desarrollo integral helicoidal permite que un alumno ensanche cada año su base de competencias y así pueda, si está en la capacidad, saltar de un currículo de primer grado de Secundaria a uno de tercero”

De hecho, la infancia de Wilmer le dio el ejemplo de cómo la organización y la estrategia podían servir para capear las dificultades. De muy niño su familia había bajado 800 metros desde el Callejón de Conchucos para migrar de su Yamana natal al caserío de Ucuchá, en Acopampa (Carhuaz). Allí, con solo cinco años, sintió a la tierra temblar con furia y 7.9 grados de intensidad en la escala de Richter la trágica tarde del 31 de mayo de 1970. “Después del terremoto y el aluvión, casi todas las 50 casas del pueblo se vinieron abajo. Todos dormíamos en plena chacra, con frazaditas; después llegaron las carpas y nos repartimos para cobijarnos frente a la plaza. La comida llegaba en avionetas que la lanzaban en paracaídas por poblaciones: teníamos que organizarnos para distribuirla”, relata.

Y si de ese trance de la niñez aprendió la importancia del método, su obsesión por la competitividad, explicada en parte por su pasión por el deporte, se remarcó en el inicio de la etapa universitaria. “Empecé en la Unasam, en Huaraz: el nivel de matemáticas podría decirse que era de un doce en la escala de cero a veinte, pero el del material didáctico estaba entre ocho y diez: no había buenos libros. Viendo eso dejé el primer ciclo antes de terminarlo, me mudé a Lima y me preparé un semestre para entrar a la UNI:



allí los profesores enseñaban muy bien, pero además había libros con problemas difíciles resueltos. Porque si uno tiene una guía, el reto es diferente”, enfatiza Wilmer.

“

La educación en el Perú ha subestimado la capacidad de los chicos de un país que desde sus antepasados ha demostrado permanente ingenio y capacidad creativa”

Por todo eso, este yungaíno estratégico, visionario y metódico al que ser ingeniero y no docente de carrera lo ayudó -para bien- al no tener prefijados los límites de lo que se podía hacer en educación, me responde con contundencia que le sería imposible no creer en el Perú y sus posibilidades: “En ningún momento se me podría cruzar por la mente dudar de mí fe en el Perú. Al contrario, la educación tradicional ha subestimado el inmenso potencial de los chicos de un país que, desde sus antepasados ha demostrado permanente ingenio y capacidad creativa, sustentada en nuestra rica diversidad

étnica y geográfica.”, sostiene. Y cree además que Saco Oliveros ha permitido, como marca, promover la competitividad como herramienta para promover una cultura del éxito y así contribuido a elevar los estándares de los colegios privados en el país. “Queremos pasar de ser una empresa buena para convertirnos en una extraordinaria. Nos preguntamos por ejemplo por qué el sistema helicoidal no puede ser validado en el nivel mundial: el reto será cómo adaptarlo a realidades diferentes. Pero antes que eso anhelamos poner a disposición de los estudiantes de colegios públicos tanto metodologías como contenidos que optimicen su aprendizaje”, comenta respecto de su proyecto conjunto con el Centro Preuniversitario de la UNI -que quedó trunco durante la pandemia- de hacer llegar de manera virtual a alumnos de todo el país, en niveles tanto básico como avanzado, capacitación en matemática, física, química, razonamiento verbal e inteligencia emocional.

Así, la proyección de Saco Oliveros se prolonga, y no solo con el plan de extender el modelo de franquicias a otros países como Bolivia o retomar el



proyecto de la Universidad Pascual Saco Oliveros, cuya revisión de expediente quedó en *stand by* con los problemas en torno de la reforma educativa.






“Por ahora buscamos fortalecernos internamente. Con ese propósito hemos mejorado el clima organizacional al interior de los colegios con la creación de las jornadas helicoidales en las que todos, alumnos, personal docente y empleados, participamos de los lunes de creatividad con seis minutos para pensar una innovación ingeniosa ajena al conocimiento, los martes de pasión helicoidal para diseñar una mejor versión personal de cada cual, los miércoles de conexión emocional para vínculos afectivos, optimizando la comunicación interpersonal, y los jueves de meditación, sea con oración o *mindfulness*”, explica respecto del nuevo giro en el sistema helicoidal. El solo oírlo generó en mí las ganas de participar de esos seis minutos diarios orientados a hacernos más conscientes de nuestra humanidad.

Por último, Wilmer reconoce que a Saco Oliveros le queda un gran pendiente.

“Fuera de Lima tenemos sedes en Cajamarca, Huancayo, Ica, Pisco, Pucallpa

y Puno: tengo la deuda personal de ubicar una en Áncash. Y me encantaría que fuera en Ucuchá, para lo cual he visto ya un terreno de 12,000 m², pero al que quisiera darle otra connotación, más como trabajo de proyección social: me encantaría disponer buses para dar acceso a educación a chicos de los caseríos cercanos”, vislumbra.

Saco Oliveros

 Sector	Educación
 Inicio de operaciones	1997
 Locales	50
 Número de empleados	3,700
 Número de alumnos	32,000

GAS TRONO MIA

**1
empresario
400
empleos**

Ricardo Bernales Revatta

RESILIENCIA A PRUEBA DE BRASAS

El Pollón a la conquista del paladar de Chile



Ricardo Bernales Revatta

Nació en Ica y se mudó de muy niño a Tacna luego de quedar huérfano de madre a los tres años. A pesar de haber sido cajero en el Banco de Crédito del Perú, donde obtuvo el primer puesto como vendedor de seguros de vida, y luego convertirse en un exitoso empresario que logró que el pollo a la brasa peruano conquistara el norte de Chile, nada lo remeció tanto como su lucha contra el cáncer, que lo obligó a replantear su existencia y valorar aún más el inmenso apoyo de su esposa Silvia.

Marzo de 2017. En Boca del Río, el balneario veraniego top de Tacna, la elegante casa de Ricardo Bernales brilla por sí sola. Su moderno Maserati estacionado en la puerta la hace inconfundible: cualquier tacneño sabe que allí vive el dueño de El Pollón, el exitoso empresario que una década atrás se atrevió a cruzar la frontera e introdujo a los comensales chilenos al sabor del pollo a la brasa peruano hasta convertirse en la cadena líder de la zona norte del vecino del sur. Pero puertas adentro, el panorama es muy distinto.

“Yo llevaba los tres meses de verano resfriándome y agripándome constantemente. Hasta que ocurrió un milagro: mi hija chiquita se cayó de la cama y se rompió la clavícula. Diez meses antes, por avatares del destino, había adquirido un súper seguro de salud familiar: vista la emergencia, la llevamos a Lima a revisarla en la clínica. Ese viaje lo hice estando muy mal, y después de que le dieron el alta a la bebé, mi hijo mayor y mi esposa se pusieron fuertes conmigo y me conminaron a aprovechar el seguro e ir a revisarme. Entré por emergencia y de inmediato me mandaron

una tomografía: tenía neumonía y me hospitalizaron quince días, durante los cuales el doctor opinó que no era normal que una persona de 43 años estuviera con ese cuadro. Me hicieron más análisis y al mes me diagnosticaron mieloma múltiple. Tenía cuatro hijos, un negocio prosperando, me sentía feliz con mi mujer... De pronto te ves en el espejo y lo único que te sale es una fecha de vencimiento en la frente”, rememora a viva voz sin ocultar la tensión contenida a lo largo de su encomiable y exitosa lucha contra la enfermedad.

Pero lo que en la conversación sí quiebra a este iqueño de nacimiento, cobijado por Tacna desde los seis años y locuaz como pocos empresarios, es la interrogante sobre cómo hizo para manejar la continuidad de sus negocios en el inicio de su tratamiento. “Silvia es mi socia, mi esposa y la madre de mis cuatro hijos; ella es quien por veintiocho años me ha acompañado en los momentos más difíciles. Yo nunca me había quebrado siquiera una uña: llevaba una vida intensa, activa, y de pronto recibir esa noticia... Y allí estaba ella para encargarse de todo y quedarse

hasta la madrugada en la computadora organizando, administrando, pagando”, señala con los ojos humedecidos por el cariño a su compañera de vida. Ella lo había respaldado también cuando en 1997 decidió aceptar la oferta de un cliente al que le había vendido un seguro de vida como trabajador del BCP: él tenía una granja de pollos y, al notar el innato espíritu vendedor de Ricardo, le comentó que tenía una granja de pollos y que en algún momento sería una buena idea unir esfuerzos para desarrollar una pollería. “Yo había sido el vendedor estrella de seguros de vida en el BCP a nivel nacional: fui premiado por el propio Dionisio Romero Seminario por colocar en un solo mes 118 seguros, cuando la meta por empleado era uno por cabeza. El banco había ganado un récord Guinness por eso”, refiere para añadir que eso no bastaba para volverse indispensable en una entidad tan grande. “En los noventa la legislación laboral permitía tener hasta nueve contratos temporales cada seis meses; en el décimo contrato tenías que volverte trabajador estable. Allí me di cuenta de que nadie es indispensable para un banco, y no me renovaron. Y también aprecié el valor de mis contactos”, indica al recordar cómo en ese momento buscó a su antiguo cliente para poner en marcha el comentado proyecto de la pollería.

“Junto con Silvia pedimos un préstamo de US\$2,000, la misma cifra que puso el otro socio. Entonces me fui a Lima a hacer espionaje gastronómico: probé pollos en varios locales y en el que dije este es, busqué al pollero y propuse comprarle la receta. Lo cité, lo enamoré con palabras y le pedí una cifra: yo tenía en la cabeza US\$50 ó US\$100, pero él me pidió US\$1,500. Lo pensé: ese pollo era demasiado bueno. Al día siguiente le puse US\$1,000 sobre la mesa y los tomé

sin hacerse de rogar. Luego me escribió la receta, la preparamos y sabía tal cual; esa receta a lápiz, con mala caligrafía, la tengo hasta hoy en mi caja fuerte. Porque por ese papel me hice millonario”, dice con orgullo a flor de piel respecto del nacimiento de El Pollón.

“

Tenía cuatro hijos, un negocio prosperando, me sentía feliz con mi mujer...De pronto te ves en el espejo y lo único que te sale es una fecha de vencimiento en la frente”

Diez años después, con la marca consolidada y un buen local en Tacna, Ricardo dio el gran salto. “Me pregunté por qué no ir a Chile si todos los chilenos cruzaban la frontera para comer en mi pollería. No había muchas aventuras empresariales de tacneños yendo allá: la más sonada era la de los Martorell con las gaseosas y no les había ido bien. Yo empecé con una pollería en Arica y a los dos años abrí otra pollería en Iquique y un segundo local en Alto Hospicio dentro del complejo del grupo VivoCorp, de allí nadie nos detuvo”.

Este 2024, El Pollón cierra el año con diez locales en el norte de Chile, con uno más en camino en el propio Santiago. “Allá hay otras pollerías peruanas como Norky's o Pardo's Chicken, pero ninguna con nuestro formato: con juegos para niños y hornos ecológicos. Además, garantizamos que todos los locales tengan cocineros peruanos”, enfatiza antes de confirmar que la expansión continuará. “Un grupo peruano nos ha comprado la mitad de la marca El Pollón para su uso en el centro y el sur de Chile para abrir nuevos locales de Santiago hacia el sur. No invierto un solo centavo en ese plan: soy dueño de la mitad de la marca y de un porcentaje de acciones de



cada local que abrimos en la sociedad que tenemos. Mi rol es abrir los locales y dar la idea de cómo hacerlos funcionar. Además, aportamos que El Pollón recibe *royalties* de grandes marcas como Coca-Cola, Ariztía y Lipigas: una suma importante anual por convenio de exclusividad por la compra de sus productos”, detalla.

“





Un grupo peruano nos ha comprado la mitad del negocio para abrir nuevos locales de Santiago hacia el sur. No invierto un solo centavo en ese plan: mi rol es abrir los locales y hacerlos empezar a funcionar”

Ese crecimiento explosivo, paradójicamente, tuvo una palanca importante en un tiempo difícil para todos. “La pandemia fue una buena etapa para mí, y no solo porque fue el momento en que, entre un producto médico y mi tratamiento logré salir de la parte dura de la enfermedad; también abrimos nuestro primer local de Qasta, que se ha posicionado como el restaurante *gourmet* número uno en Tacna. Pero sobre todo fue una

etapa valiosa porque el negocio en Chile, solo con *delivery*, creció 40% en ventas. Lo cocido era fácil de vender: allí entendimos que habíamos convertido al pollo en un producto de panllevar. Es un negocio noble, que se consume en pobreza o en riqueza. Y pensar que cuando empezamos en Arica nadie allí sabía lo que era una promoción o un combo: la gente se sorprendía de que les ofrecieras un pollo que incluía también papas, ensaladas, gaseosas y todas las cremas y no tuvieran que pagar aparte por eso”, cuenta. De hecho, fue la operación chilena la que en ese momento sostuvo el trance de la paralización local: “Allá había más libertades para los negocios, y eso nos permitió que a nuestros trabajadores en el Perú pudiéramos solventarles el sueldo íntegro los dos meses y medio que no pudimos operar. Nadie en Tacna hizo eso. Fue difícil, pero logré que mi gente se pusiera la camiseta; y cuando todo se reactivó, los que tenían bicicletas salieron a repartir y a los que no tenían una se les compró como parte de pago, porque todos querían ayudar a vender”, dice con vivacidad. Por todo eso, este tan emotivo como sereno amante de la vida me responde con energía que, si



en algún momento hubiera dejado de creer en su patria, no estaría donde está. “Mi esposa a veces me dice que ya no hagamos más negocios, pero tengo un ADN que me indica que podemos seguir creciendo. Creo que recuerdo la infancia austera que tuve, con un padre-hijo de hacendados que había perdido todo en la Reforma Agraria y luego se quedó anclado en las historias de su pasado glorioso: eso sí, era un narrador de cuentos extraordinario, que nunca supo sacar provecho de esa habilidad. En los ochenta mi apellido ya era misio”, dice con ironía Ricardo, cuya infancia marcó bastante de su carácter. “Fui huérfano de madre a los tres años; mi papá se volvió a casar al año, y esa maravillosa mujer que recibió a cuatro hijos chiquitos ajenos es mi mamá: alguien que se sacaba el ancho para trabajar horas extras de forma de ganar alquilo más y darnos cosas mejores. Entonces, cuando me atreví a pedirle trabajo a un primo y pude así ganar mi primer sueldo de 250 soles, se los daba a mi mamá en un sobre: ella me devolvía 50 para mis gastos. Hoy vive en un condominio al lado de mi casa y está orgullosa: su ejemplo me impulsó a pensar que si soñaba en grande podía lograr cosas”, finaliza.

El Pollón		
	Sector	Gastronomía
	Inicio de operaciones	1998
	Número de empleados	400
	Locales	3 en Perú (2 en Tacna, 1 en Arequipa) y 10 en Chile (4 en Arica, 2 en Iquique, 2 en Antofagasta y 2 en Viña del Mar)

HIDRO CARBU ROS

**1
empresario
150
empleos**

Wilson Ramírez Silva

COMBUSTIBLE CONTRA CUALQUIER MIEDO

La sagaz solución de Servicentro Ramírez



Wilson Ramírez Silva

Nació en Trujillo, pero comenzó su andadura empresarial en un aserradero en Yurimaguas, como complemento al negocio de carpintería de su padre. Eso le valió sufrir el acoso del MRTA, que exigía cupos bajo la amenaza de violencia. Tras dos años de tensa convivencia con el terror volvió a su tierra y encontró la oportunidad para transformar su depósito de madera en una floreciente cadena de estaciones de servicio, que en las últimas dos décadas ha sido referente del negocio en La Libertad.

Yurimaguas, Loreto, finales de 1992. La calma propia de la Amazonía se interrumpe una tarde cuando un piquete armado formado por tres hombres encapuchados irrumpe en las instalaciones del aserradero San Juan y paraliza a los 40 trabajadores que Wilson Ramírez tiene en el lugar. Se identifican como representantes del MRTA, y directamente solicitan conversar con Wilson, como dueño. Su *modus operandi* ya es conocido: pago de cupos a cambio de garantizar que la empresa no será víctima de secuestro ni el local, de daños materiales. La extorsión, rotulada por los terroristas como *ayuda social para los más pobres*, alcanza las seis cifras: le exigen US\$100,000. El temor se apodera de Wilson. ¿Qué hacer?

A sus 34 años de edad, él lleva unos cuantos meses establecido en la selva: está en proceso de adaptación a las costumbres locales, al intenso calor nocturno y muy en especial a la gastronomía local, bastante distinta de aquellos platos a los que su exigente paladar trujillano está habituado. Junto a su padre César, quien desde los años setenta opera una mueblería como

fabricante y vendedor, ha decidido ir a las fuentes y establecerse en el lugar donde se obtiene el insumo principal para ese negocio: la madera, que les sale así mucho más barata. Por eso, en conjunto han puesto en operación el aserradero San Juan, uno de los pocos con características formales en esa zona del país, a fin de extraer madera del bosque.

“Sentí mucho miedo: además de estar encapuchados tenían armas de largo alcance. Nos invitaron a ir a conversar a una chocita que tenían un poco retirada de la ciudad: acudí con bastante temor, pero felizmente me trataron de manera respetuosa. Dado su planteamiento, nos pusimos a pensar bien qué hacer. La idea no nos gustaba, pero la alternativa a no acceder era exponernos a morir. Entonces llegamos a un acuerdo con ellos: les pagamos una parte de lo que querían. Por entonces, yo todavía no era casado; quizá por eso me arriesgué más pues hacer empresa requiere coraje y valentía, en un lugar tan inhóspito, difícil y peligroso, como es la selva”, recuerda Wilson, quien igual sabía que el escenario era cualquiera cosa menos sostenible. “Es verdad que con el pago de por medio

nos protegían el negocio. Pero el costo era bastante alto: no solo teníamos que estarnos cuidando bastante en lo que hacíamos, sino que había que tener capacidad de seguir pagando todos los meses y encima convivir con esa tensión. Encima luego vinieron de nuevo y pidieron más: era una constante. Por eso después de dos años nos cansamos y decidimos vender todo para retornar a Trujillo”, evoca con algo de amargura por el negocio frustrado a partir de uno de los flagelos más grandes que ha debido soportar nuestro país.



Al comienzo dudé de abrir el grifo porque se trataba de un negocio del que no conocíamos nada, pero no había pierda por nuestra ubicación: iba a ser el primer grifo de salida de Trujillo hacia el norte”

Lo que no sabía Wilson era que ese camino de retorno emprendido a la fuerza era la ruta hacia el suceso empresarial: el punto de inflexión necesario para cerrar un capítulo peligroso y marcar el comienzo de una nueva era. “Poco antes de retornar de Yurimaguas se había acercado a la familia un amigo que trabajaba para Texaco. Él nos contó que estaba buscando terrenos o locales para una estación de servicio: eran las épocas del auge de los grifos modernos. Y nosotros teníamos un depósito en Trujillo para acopiar la madera que trasladábamos desde la selva, que quedaba en la misma Panamericana Norte”. La propuesta cayó de madura: “Al comienzo dudé porque se trataba de un negocio del que no conocíamos nada, pero me dijo que ellos nos llevarían de la mano en el proceso: daban el préstamo, construían el grifo y además te enseñaban a manejarlo. No había pierda, porque además nuestra

ubicación era *ad hoc*, excelente para lo que se pretendía: iba a ser el primer grifo de salida de Trujillo hacia el norte, lo que le daba la primera opción de venta de cara a todo ese volumen de tráfico”, relata. “Como sabían que la locación era inmejorable, hicieron todo lo posible para formularnos una buena propuesta. Y salió todo muy bien”, remarca sobre el acuerdo que permitió dar pie a la exitosa historia de Servicentro Ramírez. Como buen cazador de oportunidades, Wilson enfatiza que “el empresario debe saber aprovechar todas las oportunidades que se presentan”.

De esa manera, hoy la empresa es una referente de las estaciones de servicio en La Libertad al operar una cadena de siete grifos: seis en Trujillo y uno en Chao, este último estratégicamente ubicado para atender la demanda de las empresas agroindustriales que operan allí. “Hoy todos los tenemos bajo los sellos de Primax y Pecsca, las marcas del Grupo Romero. Solo me apena que mi padre no haya podido ver el crecimiento del negocio, pues falleció en 2001, solo tres años después de que comenzamos. Junto a él tomamos la decisión de hacerlo animados porque vimos el ejemplo de Lima, donde derrumbaban casas en San Isidro y Miraflores para hacer grifos modernos. Sentimos que era la solución al negocio que no habíamos podido seguir haciendo en el aserradero”, apunta Wilson. Igual, aquel 1998 fue un momento bastante difícil para comenzar: la inauguración de ese primer grifo ubicado en el Óvalo Mochica coincidió casi con las lluvias, los desbordes y las inundaciones en la zona producto del Fenómeno del Niño, lo cual afectó las instalaciones.



1997 - Trujillo

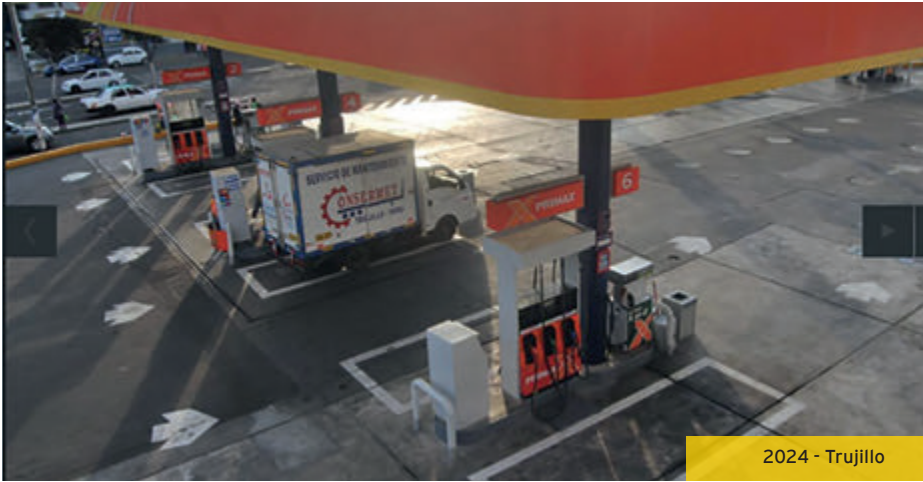
“

Somos conscientes de que el parque automotor está mutando a energías no renovables, pero tenemos confianza en poder adaptarnos: si hay que poner una electrolinera, la pondremos también”

Pero pese a cualquier cambio en el entorno, los Ramírez siempre siguieron adelante con su nuevo proyecto. Si bien en un comienzo tuvieron el grifo más moderno de la ciudad y hacían diferencia visible, entre 2004 y 2005, principalmente, se registró una reducción en ventas debido a que otros empresarios trujillanos apostaron por ingresar al rubro. La respuesta fue fortalecer las áreas de servicio al cliente, para establecer un nuevo diferencial competitivo. “Nuestra filosofía es mirar el futuro del negocio con una natural preocupación, pero a la vez con fe de tener capacidad de adecuarnos a los cambios en el mundo y en el país. Somos, por ejemplo, conscientes de que el parque automotor está mutando a energías no renovables, como el gas natural o los automóviles eléctricos: sabemos desde ya que eso nos va a

reducir inevitablemente un poquito de venta de combustible líquido. No obstante, tenemos confianza en poder adaptarnos: si hay que poner una electrolinera, la pondremos también. Además, estamos próximos a vender gas natural vehicular (GNV) de Camisea, una energía limpia. Creemos entonces que, si bien el negocio de combustibles líquidos tiene todavía para un buen tiempo, no hay que perder de vista las nuevas tendencias y estar listos para ellas”, describe respecto de sus planes.

Con esa perspectiva clara, este trujillano sereno y práctico me contesta con rapidez que jamás podría dejar de creer en el Perú. “No, no. Siempre he dicho: yo me quedo en mi país. Siempre he querido hacer patria y empresa acá. Me gusta el Perú, me gusta todo de acá: lo amo. Nunca he pensado en ir a poner una empresa en el extranjero. Apostamos siempre por el país, y de esa forma colaboramos para que pueda crecer y desarrollarse. Y en cierta forma creo que constituye un ejemplo para el entorno: siento que tengo muchos amigos que me admiran, que me preguntan siempre cómo hice para desarrollar este negocio. Suelo responder que se








hizo con esfuerzo, trabajo, creatividad, estrategia”, repasa con contundencia.

Su sentido de identificación con el terruño se extiende a su entrañable ciudad: “Trujillo para mí lo es todo. Es una tierra muy querida, allí donde nací y crecí; que más allá de haber estudiado en la capital me dio luego la oportunidad de crecer profesionalmente. Me dio después la chance de instalar los negocios que hasta ahora tenemos. A veces me voy a Lima por asuntos de trabajo o días de relax, pero siempre sin falta regreso a mi tierra”, enfatiza Wilson, quien ya desarrolla nuevos negocios en la Ciudad de la Primavera mientras va calibrando la sucesión generacional. “Mi hija menor estudia marketing y trabaja conmigo como practicante, mientras a mi hijo mayor le llama más el tema de la construcción de edificios y departamentos. Como Trujillo ha experimentado un *boom* en eso, él ha creado una nueva empresa con la que hemos empezado bien”, cuenta a la vez que manifiesta alivio por no haberse visto afectado por la ola de inseguridad que azota el norte del país. “Por suerte hasta ahora no nos hemos topado con temas de mafias o cupos: felizmente no

nos han molestado. Quizá tenga que ver que estamos respaldados por el sello de Primax y tengan más respeto de meterse con una empresa grande. Pero en todo caso ya sabemos por experiencia que no vamos a dejar caer así nomás un negocio porque vengan tres encapuchados: nunca se puede pensar en dejarnos caer, rematar todo e irnos”, culmina.

Servicentro Ramírez

	Sector	Hidrocarburos
	Inicio de operaciones	1998
	Número de empleados	150
	Estaciones de servicio	7 (4 con Primax y 3 con Pecsá)
	Galones vendidos	600,000 mensuales

INDUS TRIAL

**7
empresarios
2930
empleos**

Edgar Marín Regifo

Enrique Linares Silva

Henry Burga Toledo

Libertad Linares Cornejo

Máximo San Román Cáceres

Pedro Domínguez Ulloa

Renzo Cárdenas Mercado

Walder Mamani Apaza

EL SUEÑO DE TENER UNA FAMILIA QUE GESTÓ UNA EMPRESA

El sentido de la oportunidad que explica Enerquímica



Edgar Marín Rengifo

Nació en Soritor, Moyobamba (San Martín), y es el único de nueve hermanos que porta el apellido Marín pese a que su padre jamás lo reconoció. Se crió con sus primos y terminó la carrera en la UNI impulsado por el hecho de que uno de ellos, quien siempre lo animó a ser ingeniero, falleció en un accidente. Conoció a su esposa cuando le ordenaron ahuyentarla de la empresa en que los dos eran practicantes: tres décadas después, gestiona con ella una empresa que fusiona con enorme éxito las pasiones de ambos por la energía y la química.

Avanza el año 2009 y a Edgar Marín se le presenta la oportunidad que hacía bastante venía esperando para Enerquímica, la empresa que constituyó quince años antes con su esposa Carmen. Después de haber acordado su primer contrato internacional de instalaciones solares para la Unión Europea con la empresa española Cymi (siglas de Control y Montajes Industriales), como parte de una licitación para instalar 130 sistemas solares, se da la chance de participar en otros concursos públicos que totalizan S/20 millones. Los requisitos técnicos los satisface de sobra, pero no así los financieros: Enerquímica no cuenta con un aval suficiente para el monto de garantía exigido. Ya no tenía líneas con los bancos ni qué hipotecar o a quién recurrir. Entonces, Edgar dio un paso que para este hombre sereno y estratégico, que cuida las formas, era muy atrevido: aprovechando que José Antonio de la Torre Roiz, director internacional de Cymi, venía al Perú para firmar el contrato de representación, se lanzó a la piscina y le

plantea si él puede acompañarlo a modo de consorcio. El ejecutivo español lo mira y responde lacónicamente: “El último día que esté en Lima te respondo”. ¿A qué se refiere? ¿Qué quiere observar el español? La impaciencia es grande, pero con desenlace positivo e igualmente concreto: “Gana los concursos y te financio”.

Enerquímica ganó los tres procesos y así se dio inicio a una ruta hacia la consolidación como gran empresa. “Nos llegó una fianza en *stand by* al Interbank y así armamos la operación, que duró casi tres años. Ese fue el punto en que comenzamos a ser creíbles para el sistema financiero, que empezó a vernos de modo más profesional y con historial positivo”, cuenta Edgar, quien nunca dejó de preguntarse cómo pudo convencer a De la Torre Roiz para ir hacia delante con el tema. “El año pasado en Barcelona fui a buscarlo, él ya está jubilado. Me dijo que no era la primera vez que hacía una apuesta de esa clase: manejó quince países en el mundo y en algunos le

fue mal. Él quería tener presencia en Sudamérica y por eso se aventuró. Me dejó la enseñanza de que siempre hay que buscar la puerta que te pueda abrir las cosas”, cuenta.



El complemento entre la energía y la química es muy pequeño, pero importante: muy pocos saben diseñar las baterías de uso industrial pues no entienden la electroquímica que hay dentro”

Y sin duda, esa premisa de atrevimiento y sentido de la anticipación ha estado presente en varios de los puntos importantes que generaron los 300 MW de energía desarrollados por el grupo de Enerquímica a lo largo de sus casi tres décadas de existencia. “Hace cuatro años habíamos conseguido la representación para el Perú de Pentair, una prestigiosa empresa estadounidense de varias líneas de negocios como la industria cervecera y el tratamiento de agua. Resulta que nos enteramos que nos iban a cancelar el contrato porque ella recibió una denuncia de que nosotros teníamos un problema de índole reputacional por una supuesta serie de procesos de orden civil, cuando en realidad eso se derivaba de la suspensión de una licitación producto de que una tercera empresa, consorciada nuestra, había presentado una factura con una firma escaneada”. Con sagacidad, se elaboró una estrategia comunicacional dirigida no solo hacia Pentair, sino a todas las otras firmas internacionales que Enerquímica representaba: “Lanzamos un comunicado que advertía a todos nuestros representados de posibles problemas de índole legal derivados del vínculo con un tercero. Pentair contrató entonces un estudio de abogados local que hizo una evaluación y verifiqué que el

problema no era nuestro”, explica Edgar, quien añade cómo esa muestra de buenas prácticas sirvió como catapulta hacia incluso un mejor escenario. “Desde lo ocurrido, Pentair ya tomó tanta confianza que nos ha asignado ocho países para manejar desde el Perú, pues a partir de la crisis argentina cerró su filial y a sus tres mejores distribuidores nos repartió los mercados de Latinoamérica”, cuenta con orgullo.

Hitos como los descritos son especialmente significativos para una empresa en cuyo desarrollo las dificultades no habían sido solo financieras. “Con Carmen creamos Enerquímica en 1994, cuando ambos trabajábamos en Baterías Record. El nombre original fue E&C Marille, y de hecho la tuvimos casi inactiva por varios años sin saber mucho a qué dedicarla, solamente pagando los impuestos para que siguiera existiendo formalmente”. “Desde 2000 comenzamos a moverla, ya con nuevo nombre y dividida en dos partes: Carmen vería la química y yo la energía. El complemento entre ambas es muy pequeño, pero importante: todas las industrias emplean energía, y la acumulación es la optimización de esa energía. Sin embargo, muy pocos saben diseñar las baterías de uso industrial: como no entienden la electroquímica que hay dentro, no las pueden desarrollar”. Una vez más, el sentido de la oportunidad asomó como sello de su muñeca empresarial: “Una vez hacia 1999 le pregunté al dueño de Record por qué basábamos nuestra actividad en el 7% del negocio mundial de baterías, que eran las automotrices, cuando el resto era baterías industriales. Me llamó a la siguiente semana para que me encargara del desarrollo de sistemas autónomos de energía, y con ese negocio me quedé hasta hoy”, relata sonriente.

En ese punto, estaba claro para Edgar que solo dedicándole tiempo a su marca podía verla germinar. “Los grados de exigencia fueron aumentando, y aunque salir de la inercia de ser un trabajador dependiente es complejo, en 2002 opté por renunciar a Record, en un momento en que ya había pasado por todas las áreas de la compañía, ganaba muy bien y quizá no era gerente general solo porque no me apellidaba Villarreal”, bromea. La decisión significaba dejar atrás no solo un espacio seguro, sino vivencias trascendentes. “Llegué allí en 1991 luego de ver durante mi último ciclo en la UNI un aviso en la vitrina de la facultad que decía que se buscaban practicantes para Baterías Record. Y en diciembre de ese mismo año conocí allí a Carmen”.

“

Los problemas empresariales, por duros que sean, son siempre solucionables. Los complicados son los problemas familiares: por eso enseñamos a nuestros hijos que lo peor es crear algo para que sea motivo de pleitos”

El contacto inicial con su ahora esposa fue de lo más singular: “El superintendente de la fábrica era un brasileño que estaba molesto porque no quería más practicantes y le estaban llevando una chica nueva para entrevistar. Me pidió que yo la recibiera y la asustara para que se desanimara. Le dije: no hay sueldo, se trabaja los fines de semana, los turnos son rotativos y para ti hay un espacio al fondo de la planta. Ella me dijo: sí, acepto. En quince días organizó la producción de laboratorio y se metió al bolsillo a todos en la empresa. Entonces el brasileño me llamó y me dijo: Edgar, a esa chica hay que pagarle”, narra entre risas. Lo cierto es que con Carmen pudo formar las bases



no solamente de una empresa, sino del que siempre había sido su gran anhelo. “Desde estudiante y cuando ya estaba en la universidad siempre pensaba tener una familia sólida, no dispersa como me había tocado vivir”. Edgar es el único de nueve hermanos de madre que porta el apellido Marín, y no por herencia convencional. “Tengo el apellido por imposición. En la época de Velasco se dio una ley que obligaba a inscribir a los niños no reconocidos en cualquier municipalidad, así que me anotaron en San Juan de Miraflores como hijo de Juvenal Marín Herrera. A él lo conocí recién cuando yo tenía 38, y hace un par de años falleció sin jamás haberme firmado ni reconocido formalmente”, refiere con superada serenidad. De hecho, su trayectoria profesional le reafirmó la importancia de la solidez familiar. “Los problemas empresariales, por duros que sean, son siempre solucionables: por ejemplo, a nosotros nos han robado y eso se supera. Pero lo realmente complicado es tener problemas familiares. Record se cayó como empresa por un pleito de familia. De la compañía, que tenía 45 años en el mercado con una participación de 35%, nada quedó tras la quiebra en 2005: solo continuó en el mercado como marca”,







recuerda. Y no fue el único caso de derrumbe al que asistió de cerca: “Basa era nuestro principal proveedor de cajas de baterías. Toda una super empresa, pero se cayó por discusiones entre hermanos. Por eso, les decimos siempre a nuestros hijos que lo peor es que se cree algo para que después sea motivo de pleito entre ellos”, afirma Edgar a modo de máxima que guía su accionar empresarial.

Por eso, el mañana de Enerquímica tiene pilares en los tres hijos de la familia Marín Illesca. “La mayor ya trabaja con nosotros: nos ha ayudado a organizarnos en la administración financiera. La segunda estudia ingeniería electrónica, y el tercero está en ingeniería empresarial. El futuro lo sentarán ellos sobre bases que les estamos dejando, que es un punto de partida diferente que gestar una compañía desde sus inicios”, indica Edgar, quien agrega que junto a su esposa han sido claros en esa línea. “Carmen y yo hemos tratado de ser educadores: las cosas a nuestros hijos no les llegarán del cielo, sino que tienen que aprender a buscárselas. Les damos educación y capacitación detallada para que sean capaces de mejorar lo que no pudimos

hacer en su momento. La clave es otorgar confianza: no se aprende sin hacer nada, y equivocarse será muy probable. Querer hacer algo y fallar es parte del juego”, sostiene.

Así, este soritorino optimista y bonachón me ratifica su fe en el Perú a partir de su capacidad de adaptación. “Siempre he pensado que las reglas de juego del mercado son las que hay. No podemos cambiarlas: tenemos que adecuarnos y buscar cuáles estrategias debemos seguir para ubicarnos mejor. Por ejemplo, en la pandemia todos los proyectos solares se vinieron al piso, tanto en empresas de telecomunicaciones como otras. Entonces tuvimos que dedicarnos a buscar clientes a los que en ese contexto les fuera mejor, como empresas de alimentos: por eso nos metimos a supermercados con baterías de reposición para montacargas eléctricos”, cuenta sobre una época en la que intentó trasladar su ideal de familiaridad a sus empleados. “No somos una empresa gigante, pero sí hemos siempre protegido que los momentos difíciles no lleguen a nuestros trabajadores. Durante la pandemia nunca bajamos el sueldo ni rehuimos responsabilidades como entregar refrigerios: conservamos todos los beneficios, porque estábamos convencidos de que una compañía debe absorber los malos momentos. Con ese grano de arena podemos contribuir al país”, finaliza sonriente.

Enerquímica

	Sector	Industria
	Inicio de operaciones	1996
	Número de empleados	35
	Producción de energía del grupo	5-7 MW anuales

AUDACIA METALMECÁNICA

La idea y el sentimiento que forjaron AiD Ingenieros



Enrique Linares Silva

Nació en El Arenal, provincia de Islay, Arequipa, donde el principal colegio lleva el nombre de su padre. Siempre le gustó leer, y como consecuencia desarrolló un léxico muy bueno que le ayudó a superar su tartamudez. Con esa misma autoexigencia, al borde de los 40 años, se atrevió a dejar la comodidad de un magnífico trabajo en la industria textil para realizar su sueño de hacer empresa metalmecánica propia.

Corre noviembre de 1996 y Enrique Linares, con 40 años recién cumplidos, se debate entre su vocación por hacer empresa propia y la impaciencia mientras espera la reunión que después de cinco meses de tocar puertas sin éxito le han dado en Tintaya, donde aspira a ser proveedor metalmecánico para operaciones mineras. El supervisor que lo atiende estuvo dispuesto a contratar a su naciente empresa AiD Ingenieros, y le pregunta con qué equipamiento cuenta: orgullosamente, le responde que ha comprado tres máquinas monofásicas para soldadura. “Señor, pasa que acá trabajamos con máquinas trifásicas”, le dijeron.

Había invertido todo lo que le quedaba para adquirirlas apostando por ese contrato. El camino de hacer empresa propia luego de una exitosa carrera corporativa resultaba más difícil de lo que había imaginado. Viendo su situación, el supervisor lo ayudó prestándole las soldadoras y los andamios que por su nula experiencia en minería no había llevado. Ejecutó su primer trabajo, por el que cobró 2,500 dólares.

Su avidez por la lectura siempre lo sostuvo, recordando que *Veinte casas en el Cielo de Robles Godoy*, le enseñó que “en el Perú, si tienes capacidad para algo, solo necesitas constancia para alcanzar el triunfo más absoluto...”. La receta estaba clara. Seis años más tarde, cuando ya consolidado como importante proveedor de Tintaya, vio cómo la mina suspendió sus operaciones debido a la disminución brusca del precio del cobre. “Nos habían anunciado que si la cotización bajaba de 0.70 por libra, Tintaya paralizaba. Llegó a 0.78 y suspendieron por un mes; siguió otro más, un tercero...y hasta seis meses más”. Para entonces, AiD sostenía el 95% de su operación con ese cliente: fueron en total siete meses sin trabajo, en los que pasó de todo, viendo nuevamente como el sueño de su empresa propia parecía desvanecerse. Con la férrea voluntad y laboriosidad que lo caracteriza no paró hasta que logró diversificar la cartera con el ingreso a otros clientes como Southern Perú y Shougang. “No tengas un solo cliente, diversifica el riesgo,” fue su moraleja.

De hecho, ese trance fue parte del aprendizaje empresarial que Enrique debió seguir sobre la marcha. Pese a ser ingeniero metalmeccánico de profesión, su carrera la había desarrollado por completo en la industria textil: había seguido cursos de mecánica textil y gestión de plantas por un año en Italia, y eso le permitió aterrizar en una empresa de prestigio como Incatops. “Pasé allí doce años en los que me sentía tan identificado que hablaba de “mi” empresa”. Ascendió todo lo posible: era gerente de una planta con más de 600 trabajadores y ganaba un buen sueldo. Pero siempre se le entremezclaban la idea de hacer empresa propia con el sentimiento de considerarse un metalmeccánico. “Sabía que los 40 años eran el punto cumbre: antes de cumplir esa edad, tenía que lanzarme a lograrlo”. Su esposa Amparo lo apoyó a sabiendas de que el trance sería duro: “Le dije: sabes cómo y cuánto trabajo yo, los primeros cinco años van a ser complicados, luego bajaré el ritmo”. Terminaron pasando veintitantos años y recién, hace pocos meses, cedió la posta”.

Así, con sus hijos Andrés y David (cuyos nombres dieron pie a las siglas AiD) con ocho y siete años, respectivamente, Enrique renunció a las comodidades de Incatops y se aventuró a un ruedo como el metalmeccánico que conocía de forma teórica, pero no práctica. Con sus US\$22,000 de liquidación como capital inicial, dos bachilleres como primeros empleados y dividiendo la sala de su casa para que también fungiera de oficina, empleó a la vez el patio de la casa de sus padres como primer taller. Pasaron los primeros meses sin movimiento, más de una propuesta seductora para volver a la industria textil y búsquedas de trabajo sin éxito; una providencial invitación a Bolivia para dar una asesoría le permitió

salvar el semestre. “Hasta que vi un aviso en el periódico en el que Egasa buscaba un proveedor que trasladara tres mega tanques de Arequipa a Mollendo. La licitación decía que había que cortarlos, pero yo les señalé que podía trasladarlos enteros. Cuando hicimos la entrega, me dije: si he podido con esto, puedo con todo”.

“

La liquidez es como la sangre en las empresas: si no la tienes, estás muerto. Puedes tener un camión de US\$200,000 y si no tienes 20 soles para la gasolina, ¿de qué sirve?”

Dos años después de trabajo duro, AiD Ingenieros montó su nueva sede central en la urbanización Semi Rural Pachacútec, en Cerro Colorado. Eran tiempos con pocos contratos, había que mantener la planilla, viajar mucho recorriendo las minas y aceptar lo que hubiera. Las dificultades financieras llegaron. “No hubo momento más difícil para mí que una vez que se cruzaron tres pagarés bancarios, muchas deudas y no llegaba el trabajo prometido. “Recuerdo esa noche de julio de 2003, no daba para más. Tenía el Plan B. El Taller de Pachacutec, comprado con mucho esfuerzo, se iría con el Banco 1, la casa se iría con el Banco 2. Liquidaría los bienes y cumpliría con los obreros y proveedores y nos iríamos a vivir a la casa de los papás de Amparo. Lo que más me dolía era cómo le iba a decir a Amparo que nuestra casa, la que hicimos los dos, se la llevaría el Banco”. No podía dormir.

“Me salvé por un pelo; en los siguientes días entró un contrato, un gran amigo me ayudó con el Banco 1 y conseguí un pagaré con los que cubrí los pagos urgentes, obtuve capital de trabajo y

comenzamos a salir lentamente,” nos cuenta conectándose al alivio que sintió en ese momento. “Cada sol que gana un empresario, se lo tiene bien ganado”, sentencia.

En agosto de 2003, ya tenía trabajo en otras minas, Southern y Shougang. “De una cosa tan mala como la crisis que tuve salió una cosa buena, nuevos y buenos clientes,” nos relata como muestra de lo bastante que le costó comprender que estar capacitado para ser gerente de producción no era lo mismo que llevar adelante una gerencia general. “La liquidez es como la sangre en las empresas: si no la tienes, estás muerto. Puedes tener un camión de US\$200,000 y si no tienes 20 soles para la gasolina, ¿de qué te sirve? Una cosa es la solvencia, otra la liquidez”, enfatiza. Hoy, como parte de esa adopción de mejores estrategias empresariales, el emporio familiar de los Linares se ha diversificado a negocios en otros rubros. Primero surgió la oportunidad de comprar un fundo en La Joya de 17 Has en el que se producen granada y palta Hass, principalmente orientadas a la exportación: así nació Agroluiza, llamada de esa manera en honor a Lua e Isabella, las primeras dos nietas. Y después nació Alqamari, la inmobiliaria que ya desarrolló un proyecto de 43 departamentos en Cayma y ahora va por uno de 75. “Los bancos ya nos miran como un *holding*”, dice quien ve con orgullo a su hijo David desenvolverse como gerente general de AiD y a su hijo Andrés como gerente de Alqamari (“será más grande que AiD”, dice). A la par, la consolidación de su negocio principal le permite ver el futuro con optimismo: “La gran minería tiene la cualidad de levantar al resto de negocios de su entorno. Hoy tenemos operaciones con las tres minas más grandes del sur del país: Southern, Cerro Verde y Quellaveco. Se sabe que un empleo directo de la

gran minería genera ocho y genera otros cuatro, porque los servicios e insumos que antes adquiríamos en Lima ahora los compramos en el sur”, explica para añadir cómo la profesionalización ha ayudado a la evolución del negocio. “Si volviera a emprender este viaje tan pesado, elegiría mejor a los contadores hasta encontrar al que ahora tenemos, te ahorrarás muchos problemas y multas”, sentencia.

“





El Perú, como cualquier fábrica, es un paraíso de oportunidades (...) ¿Y cómo competir contra una empresa grande? Pues siendo cumplidos, rápidos en el servicio y por un precio un poco menor”

“Con la gente correcta, no hay forma de no llegar donde te has propuesto. Hoy hacemos un estricto control de los costos: apenas llega un proyecto los ingenieros ya tienen no solo un diseño para la ejecución, sino un alto compromiso con la empresa y el trabajo. La gente inteligente se rodea de personas más inteligentes que ella, y en ese sentido yo me siento muy inteligente”, bromea jocosamente.

Por todo eso, este arequipeño osado, audaz y sumamente trabajador, inspirado en el ejemplo de un padre que ejercía la docencia a turno matutino como director de escuela y vespertino como profesor de nocturna, me responde con un “noooo” sonoro cuando lo inquiero respecto de si alguna vez perdió la confianza en el Perú. “¡Cuántas cosas se puede hacer acá! Lo que se necesita es gente que invierta y se comporte bien”. El Perú, como cualquier fábrica, es un paraíso de oportunidades. Si uno está con los ojos bien abiertos, puede captarlas”. Y acto seguido, desarrolla con lógica ingenieril su comportamiento empresarial: “Yo elegí minería como sector para abastecer

porque era lo más difícil: si entrabas, tenías o bien menos competidores o bien competidores de peso. ¿Y cómo competir contra un grande? Pues la única manera era siendo cumplido, rápidos en el servicio y por un precio un poco menor. Por eso mi concepción de empresa es una organización plana, como una gacela: de cuerpo esbelto, patas ligeras y de cabeza chiquita, esto en oposición a las empresas elefante, de gerencias y cuerpo administrativo grande que exigen soporte en patas enormes”, comenta. Finalmente, resume una de las principales lecciones extraídas de su aprendizaje forzoso: “Uno debe preguntarse siempre qué quiere el cliente: de él vivimos. Si no te compran, ¿para qué estás? El cliente no quería un metalmecánico: tampoco un civil o un eléctrico. Ellos querían siempre un responsable: uno que fuera cumplido y rápido y que hiciera todo a precio competitivo. Y ese era yo”.

AiD Ingenieros

	Sector	Industria
	Inicio de operaciones	1996
	Número de empleados directos	510
	Número de puestos indirectos	2,000

EL RECICLAJE DE UNA HERENCIA PESADA A PRODUCTIVA

La reinversión de Alimencorp como desarrollador de su propia industria



Henry Burga Toledo

Nació en Chiclayo, pero creció en Chepén, la tierra de su familia, en tiempos en que era zona roja por la violencia del terrorismo. Eso lo obligó a terminar estudios en Estados Unidos y al volver, se convirtió primero en recolector de residuos orgánicos y al borde de los 36 años se enfrentó al desafío de liderar y transformar un negocio familiar en declive, que solo aceptó gestionar si el accionariado que su padre le heredó se repartía equitativamente con sus tres hermanas y su madre. En menos de una década, convirtió a una empresa quebrada en líder de la industria de reciclaje animal, a cuya evolución y mejora de estándares ha contribuido de modo significativo.

Finales de 2014. Henry Burga escucha en la sala del hogar paterno a don Amadeo, su padre, reflexionar sobre el futuro de la empresa que le tocó heredar como parte del reparto del conglomerado formado por los abuelos y en el que tras algunas negociaciones con los otros hermanos -los tíos de Henry-, le había correspondido la parte más difícil. La realidad es cruda: se trata de una compañía quebrada y que opera un mal llevado negocio de acopio, recolección y producción de materias primas que son escasas para obtener harinas para el consumo animal. No hay clientes, ni proveedores, ni máquinas ni producto: el mercado, en la práctica, no existe. Para el patriarca familiar, el escenario es claro: lo que toca es cerrar la empresa de la mejor manera y luego ver qué podría quedarles para hacer algo nuevo en adelante.

No obstante, Henry busca con la mirada a sus hermanas menores, Rosa Luz,

Luz Angélica y Flor Amada. Sabe que las tres son de fuerte, bravío carácter: ellas dicen que sería mejor primero conversar y estudiar qué podría hacerse para revertir la situación. Don Amadeo responde que, en ese caso, Henry, por ser el hombre y el hijo mayor, debe hacerse cargo del negocio: él se mantendrá a su lado acompañándolo. Henry lo piensa: hasta ahora ha sido, como independiente, un relativamente exitoso recolector de materia prima con la marca Perú Recycler y su padre ha venido siendo uno más de sus clientes. Aceptar el desafío significa, en la práctica, cargar con el peso de un fracaso familiar. Pero al decidir que lo hará, no vacila y solo pone una condición: que ese 99% del accionariado que se le piensa transferir se reparta en partes iguales con sus hermanas y su madre, para así alinear sus acciones con sus valores personales y sobre todo demostrar con claridad que en esa aventura no existen otros intereses que no sean los colectivos.

“

Conservar el clan familiar significa que todos coman de la torta. Por eso siempre hemos conversado en torno de cómo vamos a hacer un programa no para la sucesión, sino para la trascendencia”

“Decidí repartir porque tener a mis hermanas de empleadas no habría significado la felicidad: para mí, ella se obtiene al compartir la torta. Conservar el clan familiar significa que todos coman de ella, hasta los más chiquititos. Por eso siempre hemos conversado en torno de cómo vamos a hacer un programa no para la sucesión, sino para la trascendencia familiar”, señala Henry, quien tenía claro que el complejo proceso de transformación del negocio requería además no solo una reestructuración financiera y operativa, sino también un cambio cultural dentro de la empresa, que desafiara prácticas obsoletas y promoviera un ambiente de trabajo basado en la lealtad, el conocimiento y el respeto mutuo. “Reordenar la empresa significaba heredar sus activos y pasivos: tanto maquinarias rotas como un 20% de personas que podía recuperarse, porque en el resto primaban una mentalidad y metodología antiguas, incluso malas prácticas. Teníamos hasta un ingeniero que había construido su casa con materiales de la empresa, pero todo el grupo familiar tenía miedo de sacarlo porque lo consideraban indispensable como a varios otros sin los que creían que nada funcionaría. Yo más bien descubrí que los que realmente sabían el negocio eran los que estaban más abajo en la cadena de mando: entonces comencé a trabajar con ellos de manera silenciosa”, refiere para añadir que la pesada tarea de limpiar la casa le tomó tres años.” No te imaginas lo duro que fue hacer esos cambios; pero se trató de

una transformación para el desarrollo”, remarca.

Así, fruto de una decisión que fue tan compleja como emocional, nació en 2015 Alimencorp con su denominación actual. “Lo recibimos con una producción de 600 toneladas/mes de producto terminado; este 2024 estamos alcanzando las 3,500 toneladas/mes, lo cual es especialmente significativo si se considera que nuestras materias primas son de origen escaso”, dice con satisfacción Henry respecto de la producción de reciclaje animal que lleva a cabo en su moderna planta, ubicada en Chilca (Cañete). “Al empezar tenía el aliento de la familia y el conocimiento del mercado: lo que me tocaba era aprender la técnica para hacer el producto. Yo había trabajado justamente en la parte crucial de este sector, que es la materia prima: la buena gestión, manejo y control de ella, así como el conocimiento pleno del proceso de los competidores por haber sido su proveedor anteriormente, fue el primer gran componente que permitió salvar el negocio. Y el otro pasó por las personas leales: empleados que venían trabajando casi 40 años con mi abuelo y mi papá y hacían que la empresa en cierto sentido se moviera en piloto automático. Es un grupito de unos cinco empleados claves a los que cuidamos al extremo: gente que quizá no estudió, pero es la más preparada para esto”, afirma.

De ese modo, a lo largo de estos casi nueve años de renacimiento, Alimencorp ha tenido una importante contribución al desarrollo y la mejora de estándares en el hasta aquellos inicios incipiente mercado de reciclaje de residuos animales. “Hemos ayudado en buena medida al Estado, a través de organismos como la OEFA o el Produce, a formalizarse en este rubro: evitamos que grandes cantidades de residuos vayan a los ríos a pudrirse o contaminarnos o bien a



2015 - Chilca

saturar los rellenos sanitarios. Alimencorp los aprovecha y mitiga su efecto de contaminación y los convierte en producto de alto valor para la alimentación animal: con nuestro producto se hacen croquetas para perros; se engordan pollos, toros o patos; se deja de depredar el mar para hacer harina de pescado. Estamos inmersos en una actividad económica circular que nos permite simultáneamente generar empleo, tributar y promover la preservación ambiental”, puntualiza orgullosamente Henry. “Creo que hemos marcado la ruta en calidad y responsabilidad. Cuando todo esto empezó, no existía nada. Yo tuve la oportunidad de iniciarme como persona natural informal: me pagaban para recolectar materia prima y yo luego iba y la vendía, era un negocio espectacular. Pero las leyes, para bien, fueron dándole forma a lo que hoy conocemos: ahora yo pago por recoger la basura. Todo el traslado se rige por autorizaciones que concede el mismo Estado para conectar al recolector con el productor: no se puede dar residuos a quien no tenga transporte adecuado, permisología y disposición final”, explica. No obstante, a la vez es consciente de que ese desarrollo

tiene un techo: “Nuestro negocio ha copado el mercado de abastecimiento de materias primas: no es fácil crecer, salvo que ocurra una adquisición de mi competencia. Por eso, más bien estamos en una fase de integración vertical hacia delante: por impulso y fuerza de mi hermana Luz Angélica hemos abierto una nueva empresa, Alimenpet, que de la misma materia prima genera otro proceso para productos enfocados en mascotas, como huesos deshidratados o alimento *premium*”, cuenta con entusiasmo.

“

Hemos ayudado en buena medida al Estado a formalizarse en este rubro: evitamos que grandes cantidades de residuos vayan a los ríos a pudrirse o contaminarnos o bien a saturar los rellenos sanitarios”

Por todo eso, y a pesar de haber tenido que dejar a los trece años su adorada Chepén para marcharse a Estados Unidos huyendo del terrorismo, que cuando cursaba 6° de Primaria lo hizo pasar por la terrible experiencia de escuchar desde su salón de clases cómo el director de



su colegio era asesinado a balazos por Sendero Luminoso sobre su escritorio en una oficina contigua, Henry me responde con convicción que nunca ha dejado de creer en el Perú. “No, porque acá hay muchas oportunidades y mucho por hacer, como ocurre en otros países como Bolivia o en Ecuador. Creo que entender parte de nuestra pluriculturalidad me ha permitido aprovechar esas opciones para hacer trabajos con las personas: es el primer eslabón de todo”, sostiene. Y con el mismo notorio convencimiento, este elocuente chiclayano de nacimiento, que comparte la actividad empresarial con la docencia universitaria, suma algunas reflexiones sobre el carácter de su negocio. “Todo es cíclico: en este periodo de tiempo en el que me toca liderar, quiero ver qué se sembró y trasladar a la generación futura otro peso, no ese en el que peligrosaba mi trascendencia. Yo aprendí de lo que viví con la primera generación: vi la fuerza y el entusiasmo de saber cómo mis abuelos pasaron de una situación de pobreza precaria a ser empresarios, así como mi padre respetaba al suyo, el amor que le tenía. Es imposible decir que un líder bueno sea un borracho de esquina: uno tiene que vivir bien con

su esposa, con sus hijos, sus dos mejores amigos de toda la vida, sus compañeros de trabajo, sus tíos, sus sobrinos; no se conoce nadie que haya sembrado tormentas y cosechado los mejores hijos del mundo. Por eso, por más que haya artículos científicos que hablen sobre el ocaso de las empresas familiares, no necesariamente es así. En el caso de nosotros han funcionado mucho la comunicación, el orden, la jerarquía, el respeto, la lealtad. Y estamos acá porque casualmente mantenemos eso: esa fuerza centrífuga familiar”, finaliza.

Alimencorp

 Sector	Industria
 Inicio de operaciones	2015 (con su actual razón social)
 Número de empleados	200
 Producto terminado	3,500 toneladas mensuales (a partir de 11,400 toneladas de residuos brutos)

FORTALEZA FAMILIAR DE ARCILLA

Ladrillera El Diamante y la solidez de un legado incluso en tiempos de crisis



Libertad Linares Cornejo

Nació en el histórico Cercado de Arequipa y aprendió desde niña el valor de la perseverancia. Cuando su padre le entregó a ella y sus hermanos el control de un negocio familiar de casi un siglo en 1990, en medio del terrorismo y la hiperinflación, se enfrentó al desafío de mantener el negocio a flote: con planificación y liderazgo familiar, ha multiplicado por seis la producción ladrillera en estas tres décadas y ya se apresta a dar la posta a la cuarta generación.

8 de agosto de 1990. Escuchar en televisión las medidas del *Fujischock* anunciadas por el nuevo ministro de Economía y Finanzas, Juan Carlos Hurtado Miller, puso a Libertad Linares y sus hermanos en una encrucijada. “Teníamos alrededor de 150 trabajadores, muchos muy antiguos. Registrábamos deudas con proveedores y todo el aparato de la empresa. Era una encrucijada, ¿qué hacíamos? Si vendíamos, botábamos el capital que teníamos porque le habían quitado seis céreos a la moneda; si no vendíamos, no entraba un sol. La plata que teníamos en el banco también estaba hecha polvo: era una incertidumbre total”, rememora Libertad sin poder ocultar 34 años después rezagos del pánico de aquella noche tensa como pocas.

Todo se agudizaba para los hermanos Linares Cornejo pues pocos meses antes habían asumido el liderazgo del negocio familiar. En el verano de 1990, don Héctor Linares Málaga, el patriarca de la segunda generación de Ladrillera El Diamante y quien, junto a su esposa doña Angélica Cornejo de Linares, constituyó la empresa -iniciada en 1900 por don

Felipe, el abuelo- formalmente en 1974, había reunido a sus cuatro hijos con el fin de comunicarles que ha llegado el momento de pasarles la posta. “A partir de la fecha se hacen cargo ustedes. Estas son mis recomendaciones. Primero, principalmente manténganse unidos. Sepan también que no es fácil llevar la empresa: en ella hay altibajos. Por eso, guarden el dinero”. Acto seguido, como si hubiera dejado una llave sobre la mesa, se levantó y se retiró, mientras los rostros de Ángel, María, Irene y Libertad se buscaban unos a otros sin terminar de aterrizar en lo que estaba sucediendo. “Literalmente se paró y se fue. Nunca regresó a mirar si estábamos haciendo bien o mal las cosas o a decirnos cómo decidir. Tenía una confianza muy grande en lo que él había hecho”, cuenta Libertad, quien es directora ejecutiva en la empresa. Lo cierto es que don Héctor estaba convencido de que la juventud de sus hijos era una mejor arma que su propia experiencia para enfrentar un contexto sombrío: con el país sumido en el caos del terrorismo y una inflación que superaba el 7 mil por ciento, el negocio familiar de ladrillos estaba en vilo. Sin embargo, la confianza depositada por

su padre hizo que la adversidad avivara el espíritu guerrero de Libertad y sus hermanos. “Sinceramente, el negocio estaba matado. Pero nosotros teníamos claro cuánto esfuerzo le había costado a mi padre durante décadas sostenerlo: a pesar de que soy la última de los cuatro, vi todo el esfuerzo, trabajo y sacrificio que hicieron tanto mi padre como mi madre, y eso lo llevamos en la sangre. No había mucho que pensar: te han enseñado a ser perseverante y trabajar. Por eso decidimos continuar: tarde o temprano teníamos que salir de la crisis”, recuerda, y describe a continuación cómo implementaron una estrategia de supervivencia que incluía la reducción de costos y una gestión cautelosa.

“Aprendimos a ser cautos con las inversiones: a guardar siempre de tal modo de que no nos sorprendieran ni destruyeran tan fácilmente las crisis. Además, en aquel momento como premisa decidimos vivir el día a día: si se necesitaba mucho dinero, vendíamos algo. Suspendimos la producción y a partir de eso hacíamos algo un par de meses con el *stock* que había, volvíamos a parar y así. La idea era gastar lo menos posible, no se invertía en absolutamente nada a la espera de cómo se movía el mercado. Incluso nos tocó pagar a los obreros muchas veces en ladrillo: ellos también hacían de vendedores. Era un apoyo mutuo entre todos”, relata. La autodisciplina también fue un factor clave en ese proceso. “Aprendimos a trabajar muchísimas horas: entre 15 y 18 por día dedicadas a la empresa para que fuera lo que queríamos. Por cierto, entre nosotros no había distinciones: no por ser mujer me iba a librar de salir de la casa a las 2 de la madrugada para supervisar la producción. Y además nos pusimos una regla muy clara: el dinero de la empresa no se tocaba, no se prestaba, no se utilizaba un solo sol

de la empresa. Teníamos un sueldo como cualquier empleado y punto. Eso se ha respetado siempre, así como la política de que nunca hayamos salido de vacaciones los cuatro juntos: siempre ha sido una facultad rotativa para que siempre estemos uno o dos de los hermanos atendiendo las necesidades empresariales”.

“

Vi todo el esfuerzo, trabajo y sacrificio de mi padre y mi madre: llevamos en la sangre el ser perseverantes y trabajar. Por eso decidimos continuar el negocio: tarde o temprano saldríamos de cualquier crisis”

Pero al margen del esfuerzo propio, Libertad reconoce que otros factores de corte más estructural influyeron para mantener a flote la empresa en un momento en que, como recuerda, alrededor del 70% del parque industrial de Arequipa había quebrado. “A nosotros nos salvó que el ladrillo no fuera un producto que pudiera ser traído por una empresa de fuera, por el peso mismo. Igual creo que hemos marcado una diferencia en el mercado: hasta antes de nosotros el ladrillo en el Perú existía, pero no había un control de calidad ni por parte de la empresa, o el resto de la competencia, ni por el Gobierno: todos miraban un ladrillo naranja y pensaban que eso era lo que tenía que ser. Nosotros cuidábamos mucho la calidad, sobre todo porque queríamos venderle al Estado en una zona sísmica como el sur. Por eso ofrecemos tanto servicio como confianza, atributos fundamentales en un sector informal: no vamos a dar gato con liebre, sino un producto con ISO 9001, con resistencia de 140kg/cm² de acuerdo con la norma. Ese es un ladrillo preparado para sismos”, destaca



1965 - Arequipa

Libertad, para ahondar en el diferencial que representan estos estándares.

“Hoy aún es muy informal el negocio del ladrillo: no hay ni diez proveedores formales en todo el país. Hay muchos semiformales, eso sí: tienen RUC y razón social, pero aún venden en negro. Pasa así en Lima, en Arequipa o en el resto del Perú. Y un informal puede ofrecer un precio 48% menor. ¿Entonces, cómo compites? Solo con tecnología, control de costos y calidad”, enfatiza, para recordar que ni su abuelo ni su propio padre tuvieron razón social en los inicios de sus negocios. “Si bien mi abuelo creó la ladrillera a inicios de siglo, en un momento se les acabó el recurso y cuando mi padre tenía 17 años, se fue a la montaña a laborar como minero informal. Con el capital que reunió, regresó, puso una tiendita de abarrotes y la volvió la distribuidora más importante de Arequipa, pero dejó ese negocio porque en la zona de Miraflores, donde estaba su local, había una plaga de ratas y eso afectaba su salud. Entonces retomó la ladrillera y después de dos mudanzas en Yarabamba, donde estaba la planta original, y una a Paucarpata, aprovechó la ola constructora desatada tras los terremotos de 1958 y 1960 para establecer nuestra actual ubicación en Cerro Colorado, en la zona de la

Variante de Uchumayo. Allí constituyó la empresa en 1974 porque sabía que puedes ser informal hasta el momento en que realmente quieres crecer y levantar volúmenes”, apuntala.

“

Creo que hemos marcado una diferencia en el mercado: hasta antes de nosotros el ladrillo en el Perú existía, pero no había un control de calidad ni por parte de la empresa, la competencia o el Gobierno”

Con ese ejemplo como respaldo, los hermanos Linares Cornejo tenían claras sus ansias de crecimiento. “Mi padre dejó una planta con un horno Hoffmann pequeño, que ya era bastante para entonces, y otro artesanal cerrado. Quizá podían llegar a producir 30,000 ladrillos por día. Entonces, una de mis primeras decisiones cuando empecé como gerente de producción fue ampliar el funcionamiento al turno de madrugada y finalmente establecer un proceso de 24 horas; también crecieron los hornos y la planta. Hoy podemos producir 1,000 toneladas diarias, equivalentes a casi 180,000 ladrillos diarios. Y pensar que antiguamente sacábamos el ladrillo de la planta en triciclos: luego



2022 - Arequipa

evolucionamos a hacerlo en cuatrimotos, en Tico, en tractor, en camión y hoy de modo automático en vagones”, repasa Libertad. Y si la oferta de El Diamante se consolidó, también lo hizo su demanda. “Hace casi 20 años identificamos que la persona clave en este mercado es el albañil: a él recurre el autoconstructor para hacer la habitación, el patio, la pequeña casa. Él decide, por lo cual formamos el Club del Constructor, en el que buscamos capacitar al albañil todo el tiempo: antes lo hacíamos más con visitas a campo y ahora lo combinamos con redes sociales. Comunicamos de diferente manera según la edad del albañil”, cuenta.

Por todo lo vivido, esta arequipeña treja y directa, que no se amilana ante las dificultades, me responde que, aunque es complicado lidiar con el Perú, nunca ha dejado de creer en él. “El peruano es un guerrero: está acostumbrado a vivir en economías de sube y de baja, según qué gobernante nos llegue. Por eso es clave ser cuidadosos en inversiones y tener respaldos no solo económicos sino inmobiliarios que nos ayuden a tener garantías, a valorizar nuestros predios”. En esa línea, las lecciones aprendidas por la tercera generación ladrillera de los Linares se trasladarán a la cuarta: “Hay

diez sobrinos con edades entre 30 y 45 años, y estamos buscando involucrarlos. Cada cual ha hecho su vida profesional y su quehacer económico, pero mantenemos una reunión semanal con ellos en la que vemos estados financieros para que conozcan la empresa”. Además, ya desde 2014 los Linares Cornejo dejaron las posiciones ejecutivas y han colocado gerentes externos. “Nos tomó tiempo aprender qué estaba bien y qué estaba mal. La idea es capacitar para que la empresa se consolide no solo en lo económico, sino en la siguiente generación”, vislumbra.

Ladrillera El Diamante

	Sector	Industria
	Inicio de operaciones	1990 (fundación) 1974 (formalización)
	Número de empleados	405 (30% es mujer en el área de operaciones)
	Producción diaria	180,000 ladrillos
	Albañiles afiliados	1,600

MAQUINARIA QUE SIEMPRE SALE DEL HORNO

Nova y la revolución panificadora hecha en el Perú



Máximo San Román Cáceres

Nació en Yaucat, comunidad campesina del distrito de Cusipata, en la provincia cusqueña de Quispicanchi. Su vasta trayectoria política es conocida: sea como vicepresidente de la República, presidente del Senado, Presidente constitucional, consejero presidencial y candidato a la Presidencia de la República, nunca dejó de estar activo en el espectro público durante las últimas cuatro décadas. Pero todo ese tiempo nunca dejó de ser un empresario industrial fabricante de máquinas para el sector de panificación, comprometido con el desarrollo industrial y la autosuficiencia tecnológica del país.

Comienzos de 1979. ¡La plata!, exclama Máximo San Román recordando que siempre ha sido el problema más difícil para encarar. Ha pasado los últimos siete años en la planilla de una empresa industrial a la que llegó tras impresionar al gerente reparando una máquina japonesa y en la que ha ascendido desde ser jefe de mantenimiento hasta gerente de producción. “Tenía un buen sueldo y como buen cholo aspirante tenía a mi hija mayor estudiando en un colegio particular alemán muy caro”, nos cuenta, pero la vocación de emprender le rondaba hace tiempo y por eso conversa con Irene, su esposa, quien lo respalda en la decisión que toma: “Serán mínimo cinco años muy duros a pan y cebolla, pero no importa”, le presagia. Máximo confía en que su liquidación, que ha estimado sobre la base de los años de servicio, le bastará para comprar las máquinas necesarias para montar su propio taller: terrible es su sorpresa cuando le entregan un cheque por solo 420 soles oro. No ha contado con que la legislación laboral del Gobierno Militar otorga a los obreros un sueldo por año de servicio en sus

liquidaciones, pero a los empleados como él les impone un tope de 60 soles oro por año. “Era una mínima parte de lo que ganaba. Toda la ilusión que tenía por hacer una pequeña empresa se desvaneció de pronto: tenía que empezar de cero”, rememora Máximo, quien se vio obligado a hacer sacrificios familiares inmensos. ¡La plata! ¿Cómo hacer ahora? “En ese entonces alquilaba por US\$1,000 una casa inmensa en la urbanización Neptuno [frente a lo que hoy es el Jockey Plaza]. Allí hacíamos grandes reuniones con amigos de promoción de la UNI, que podían durar 24 horas. Tuve que dejarla y mudarme a una casita que felizmente había comprado en la urbanización Santa Anita”. Unos vecinos de su pequeño taller, productores de lámparas de iluminación, fueron los primeros en darle la mano: requerían tuercas pequeñas y niples y él podía fabricarlos. Paralelamente, no dudó en acudir a los proveedores que conocía de su antigua empresa para ver si alguno accedía a darle crédito: incondicionalmente, todos se lo concedieron y así pudo lanzarse a ejecutar algunos trabajos.

“Con ese respaldo pude instalarme en un espacio en el distrito de San Luis. Ya en ese local me propuse en ensamblar una máquina para trefilar tubos y alambres que los hice utilizando una caja de tractor viejo, emulando una trefiladora que había visto en un viaje a Vitoria, España. Lo hice con un motor eléctrico, comprado en Tacora: a un lado era trefiladora para tubos y al otro lado, con una rueda de ferrocarril para trefilar alambres”. Esa máquina le permitió dar el salto económico: “Encontré a un fabricante de lámparas que por error había recibido de importación cerca de 10 toneladas de tubos de bronce que no le servían, pues tenían un diámetro mayor y de mayor espesor de pared. Con la trefiladora se los puse a la medida que necesitaba: la logré alargar al máximo y salió una cantidad impresionante de metros de tubos. El acuerdo fue que del 100% de tubos en exceso yo me quedaría con la mitad: finalmente acabé vendiéndoselas a él mismo. Con esta operación hice un pequeño capital”, explica. No obstante, el gran nicho de negocio lo encontraría tras recibir a un comerciante de máquinas llegado desde Chiclayo. “Él quería una máquina para amasar pan: una máquina que le permitiera mezclar harina, levadura y agua. Con ese fin me trajo un catálogo de máquinas que se hacían en el país, ninguna de las cuales quería comprar porque el tiempo de entrega era de casi un año, y no tenía tanto tiempo para esperar. Me di cuenta entonces de que era un nicho de mercado desabastecido”, señala. Por eso, Máximo aspiró a más y le preguntó al cliente si existían mejores máquinas que las que se hacían en el Perú: él le respondió llevándole diversos catálogos de marcas europeas, de las cuales la más factible era la italiana Sigma. “Era una máquina dos en uno de dos quintales, con motor de dos velocidades. Le pregunté el precio y me dijo que ese era el problema: valía

US\$15,000, mientras que una nacional estaba a US\$3,000. Entonces yo le respondí que yo le fabricaría una máquina igual a la italiana y que le costaría US\$2,999”. Así me gané la confianza para que me adelantara la mitad para materiales, mientras yo terminaba de diseñar y armar mis coordenadas solo guiándome a partir de una fotografía”, refiere sobre aquel momento clave para sus inicios.

“

En un momento caí en cuenta que si había llegado donde llegué fue por mi trabajo como industrial, y que no debía descuidarlo por atender mi carrera política: este era un tema crítico”

Detectada la oportunidad de negocio, Máximo se acercó al Banco Industrial para buscar el capital necesario para desarrollarlo. “Me recibió una promotora, la doctora Vicentelo, a la que planteé la necesidad de pedir 15,000 a 20,000 soles oro de préstamo. Me respondió que sin garantías reales no se podía: requería una casa, un terreno o alguien que me avalara. ¿Pero quién iba a garantizar a un náufrago?”, ironiza. Lo cierto es que esas gestiones, aunque infructuosas, le permitieron conocer a algunos funcionarios del banco: “Ellos me recomendaron lo siguiente: fabrica una máquina, véndela y con eso, haz otra. Me ofrecieron recomendarme algunos clientes y lo hicieron: me refirieron a don Eustaquio Salas Trujillo, un panadero principiante de Mirones que había construido con mucho esfuerzo su hornito de adobe, pero no tenía capital para las máquinas ni para capital de trabajo, ni para materias primas. Hicimos el trato y le ofrecimos completar todos los requisitos, incluido el 30% exigido por el banco para el desembolso. Para el día de

la inauguración de la pequeña panadería, pusimos todos los gastos, insumos, incluidos el chanchito para el lechón y las cervezas para el agasajo: invitamos a los funcionarios del banco para que vieran la primera panadería equipada con nuestras máquinas", cuenta con alegría. "Luego de ese episodio comencé a tener más pedidos: el gran problema era que no tenía máquinas para mecanizar las piezas. Felizmente encontré el taller de un amigo que había tenido el régimen de obrero y con su indemnización había comprado máquinas, por lo que le solicité que me hiciera el favor de mecanizar las poleas y ejes que necesitaba. Él me dijo con toda confianza que le encantaría hacerlo pero que realmente no tenía tiempo: entraba a su taller las 7:00 y salía muy cansado a las 18:00, pero me dijo que tenía el taller totalmente libre de 19:00 a 7:00 y que yo podía ir a trabajar allí sin problema. Esta ayuda fue trascendental por cuanto tenía toda la noche para trabajar con las máquinas: entonces iba con mi ayudante y en el brazo llevábamos un pollito a la brasa, pero en contraprestación de este favor dejábamos el taller limpio, impecable, con las máquinas debidamente aceitadas. Cuando le ofrecí hacer el pago por el alquiler, uso de la energía eléctrica y otros, mi amigo simplemente me dijo que no me iba a cobrar ningún alquiler ni nada parecido: que era suficiente el pago que le ahorraba pues había dejado de contratar el obrero de limpieza para su taller y le dejaba todo impecable", describe.

“

El Perú tiene todo para hacer: no hay un lugar en el mundo tan bondadoso. Ahora estoy en programas contra la anemia infantil e investigaciones sobre transferencia de embriones para mejoramiento genético del ganado”



Cuarenta y cinco años después, todos los productos fabricados con la marca Nova, sello líder de la panificación peruana, han sido conglomerados bajo la razón social Kallpa Manufacturas. Flash Servicio Técnico (posventa), Nova Escuela (capacitación), Fundación San Román (responsabilidad social y apoyo en capacitación, desnutrición, transferencia tecnológica y desarrollo de sectores vulnerables) y Nova Láser son parte de un grupo empresarial que también llegó a contar con tres locales de panadería y cafetería propios, pero que se descontinuaron por la complejidad de la supervisión de operaciones. "Fue inevitable que mi carrera política me alejara del negocio. Una vez, después de haber sido candidato a la presidencia de la República en el año 2000 justamente en la semana del día de la madre, un trabajador se me acercó para pedirme si por favor podía hacer que les pagaran el viernes. Fui donde Irene y me dijo: Papi, es que no hay. Respondí: ¿Cómo que no hay? No hay, papi, me contesto. Me dirigí entonces a la que era mi oficina para buscar una justificación que no la había y me pregunté a mí mismo: si yo he llegado hasta donde he llegado es con mi trabajo, y si puedo hacer algo para salvar este bote que se está yendo



a pique es trabajando. Desde entonces me dediqué a trabajar 18 a 20 horas al día para ir renegociando todas las deudas y mejorando los sistemas y procesos de producción, pues descuidarlo había sido un tema crítico”, puntualiza. Cree también en el sector de la panificación y que hay trecho por conquistar en el mercado: “Como país consumimos apenas la cuarta parte del pan que consume Alemania y en América, la tercera de Chile: 30 kg anuales por persona *versus* 90 kg por persona allá”, aporta como dato ilustrativo.

Así, este quispicanchino risueño y campechano, que cambió su decisión de ser veterinario por la ingeniería mecánica debido a que de niño había trabajado como ayudante de herrería, me responde con contundencia que nunca dejó de creer en el Perú. “Nunca, nunca. Y ni siquiera porque los peruanos no hayan votado por mí y hayan perdido un buen Presidente de la República. Si las Fuerzas Armadas me apoyaban en 1992, cuándo legítima y constitucionalmente juramenté ante el Congreso de la República como presidente constitucional, hoy tendríamos un país diferente”, expresa en tono de reclamo. “Recuerdo que cuando estaba trabajando como gerente de producción y estaba en auge la migración masiva

de profesionales a Venezuela, me enviaron desde Venezuela los pasajes y la visa de transeúnte, que era muy difícil de conseguir, para marcharme a Valencia, que era la zona industrial. Pero no quise ir e hice bien: me habría perdido la oportunidad de hacer algo acá y servir a mi país”, sostiene para luego reafirmar sus retos actuales. “El Perú tiene todo para hacer: no hay un lugar en el mundo más bondadoso que el Perú. Ahora estoy en programas de educación y capacitación para combatir la anemia infantil. Tengo el reto de cómo sacar de la pobreza a mis paisanos que viven por encima de los 3,500 metros de altitud, pues si no hacemos algo seguirán viviendo en la pobreza. Ya lo vengo logrando con el mejoramiento genético del ganado mediante la transferencia de embriones, y tengo resultados concretos: solo falta la masificación, pues de lo contrario mis paisanos están condenados a vivir en pobreza porque sus tierras no son rentables y requieren subsidio de sus familiares para semillas, abono, mano de obra y otros si no encuentran un medio de desarrollo. Tenemos ejemplos concretos: con la producción de leche y quesos de sus vacas con mejoramiento genético logran producir los recursos para educar a sus hijos hasta en universidades privadas y volverlos profesionales”, finaliza.

Grupo Nova

	Sector	Industria
	Inicio de operaciones	1979
	Número de empleados	100 (70 en planta y 30 administrativos)
	Máquinas productividad	90 por mes (30 hornos y 60 máquinas amasadoras)

UN TUBO PARA MÚLTIPLES Y PRODUCTIVOS ESCAPES

La sostenida descentralización de Eurotubo



Pedro Domínguez Ulloa

Nació en Huaylillas, distrito de la provincia de Patate a 2,380 msnm, en la sierra de La Libertad. De muy niño se mudó al Callao y allí forjó el espíritu de ventas que luego lo llevó a aventurarse como comerciante distribuidor; de joven se trasladó a Trujillo y allá, con coraje y capacidad de adaptación, tomó la decisión de mutar en industrial como fabricante de tubos de PVC. Hoy su empresa atiende el 12% del mercado y se ha expandido en diversas regiones del norte y el centro del país, con un enfoque descentralizado que prima en sus operaciones.

Sala de espera del Aeropuerto Internacional de Ezeiza, finales de 1998. Pedro Domínguez termina su segundo viaje en ese mismo año a Buenos Aires sin poder resolver el problema que lo abruma. Lleva casi ocho meses intentando que la máquina para la producción de tubos de PVC, por cuya importación ha adelantado el 30% del valor a un proveedor argentino, pueda ser trasladada a su fábrica en Trujillo para poder impulsar la capacidad instalada de Eurotubo, la empresa que ha creado el año anterior tras animarse a dar el atrevido salto empresarial de la comercialización a la industria. La situación ha llegado a un límite: hay alquileres y otros gastos en los que ha incurrido a lo largo de ese tiempo a la espera de la máquina que ya no tendrán retorno, y además requiere con urgencia incrementar la producción pues el nivel de morosidad de algunas distribuidoras a las que entrega productos a concesión le genera simultáneamente carencia de stock y de flujo de caja. Por inexperiencia, no ha pedido una carta fianza y ese adelanto ya ejecutado, además del costo de sus viajes y sobre todo de la capacidad

instalada en espera, lo están matando. El proveedor argentino hace promesas que no cumple. ¿Qué hacer? ¿Seguir esperando o migrar a plan B? Saca su libreta y hace unos cálculos: sumando por aquí y restando por allá, y sobre todo ajustándose todo lo posible, puede apostar por importar otra máquina que refuerce de inmediato la producción sin tener que seguir esperando las elusivas buenas noticias desde Argentina.

Pero esta vez, Pedro toma todos los recaudos que no había tomado en cuenta por inexperiencia meses atrás. Primero hace una buena exploración de mercado: la máquina indicada es una Weber 85 que debe ser traída desde Alemania, de segunda mano, pero en buen estado. Ya no deja las cosas al tanteo: considera pedir una carta fianza y todos los trámites convenientes para un proceso formal de importación. Lo curioso es que la máquina alemana llega justo casi en el mismo momento en que la máquina argentina, al fin, arriba a Trujillo: al echar a andar ambas, la europea arroja un buen producto desde el primer momento a diferencia de la otra, cuyo corte es

inadecuado para el mercado local. Así, esa vieja Weber 85 -que, si bien ya no funciona, hasta hoy se conserva intacta como una entrañable reliquia en los almacenes de la empresa- da pie al comienzo de la expansión de Eurotubo.

“Apósté hasta el último centavo en esa nueva máquina. Si no funcionaba, estaba en la quiebra. No exagero si digo que empeñé hasta la vida de mis hijos”, señala Pedro sin que su ronca voz natural disimule, dos décadas y media después, el estrés de aquel trance. “No se trata de estigmatizar, pero si pudiera dejar un mensaje a cualquier emprendedor joven que se inicie, es que siempre tenga muchísimo cuidado con cualquier proveedor extranjero. Es imprescindible asesorarse bien y no hacer las cosas al cálculo: yo no tenía conocimientos de los procedimientos en comercio exterior y no me había respaldado con documentos de compromiso cuando hice el adelanto”, explica sobre lo sucedido. “En general, pasa que dar el paso de la parte comercial a la industrial es un auténtico desafío y te obliga a afrontar una serie de inconvenientes que en principio no conoces. Digamos que en lo comercial tú cierras tu tienda a las 6 de la tarde y al día siguiente llegas a las 8 de la mañana y todo está exactamente igual como lo dejaste; en cambio, en la industria dejas la máquina a las 6 y cuando regresas al día siguiente a las 8 te enteras de que por la noche la producción se paralizó en cierto lapso u ocurrió algún accidente. En sí, la comercialización es más fácil de controlar porque en todo momento estás al lado del cliente y sabes lo que necesita, mientras que en la industria es más difícil e impredecible por la naturaleza del mismo proceso productivo continuo y no siempre puedes estar allí cuando se malogra algo. La ventaja de dar ese salto cuando eres joven es que te acompaña la fortaleza de la edad: siempre tienes el impulso de que

de algún modo vas a salir de cualquier problema”, opina.

“

Sin estigmatizar, a cualquier emprendedor joven que se inicie le diría que siempre tenga sumo cuidado con cualquier proveedor extranjero. Es imprescindible asesorarse bien y no hacer las cosas al cálculo”

De hecho, Pedro se había acercado al mundo de los tubos de PVC desde que cumplió la mayoría de edad, como vendedor de empresas ferreteras; con lo que ahorró en ese trabajo, pudo costear la mitad de la carrera de Economía en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, en Lima. Sin embargo, dejó los estudios ante una buena oportunidad para vender tubos de contuplas, lo que le permitió dos años luego, abrir junto a su principal distribuidor una tienda ya de regreso en Trujillo. Fue desde allí que en 1997 se animó a erigir la micro planta que le permitiera fabricar sus propios tubos de corto diámetro, con lo que formalmente se dio inicio a Eurotubo. Hoy, veintisiete años después, la firma abastece alrededor del 12% del mercado nacional de tubos de PVC, en el cual compite directamente con trasnacionales y es una de las pocas empresas con capital netamente peruano. Lo hace desde sus sedes -con razones sociales distintas, pero bajo un mismo accionariado- en Lima (Ancón), Chiclayo, Piura y Tarapoto, además de la planta y distribuidora principal en Trujillo; próximamente abrirá otro local en Chimbote. “Elegimos la ruta de la expansión por mercado natural: una sede fue llevando a la otra. Ahora lo que nos toca es ingresar al sur, donde lo que buscamos es enfocarnos en operar desde Arequipa para el resto de ciudades. Pero hay que tomar en cuenta que allá hay



1997 - Trujillo

dos jugadores muy fuertes, por lo cual es una inversión que debe pensarse bien: estamos explorando la plaza para entrar a competir adecuadamente una vez que estemos consolidados del centro del país hacia arriba del mapa”, señala para agregar que un factor distintivo de su política comercial es contar con personal identificable con la zona. “Contamos por igual con norteños, andinos, y charapas; incluso hemos traído gente de las zonas de la sierra norte. Sentimos haber contribuido a una descentralización y así evitado que quizá algunas de las 450 personas que tenemos en el grupo hayan migrado en búsqueda de oportunidades a Lima y acaben tugarizándola más”, anota.

“

La comercialización es más fácil de controlar porque en todo momento estás al lado del cliente y sabes lo que necesita, mientras en la industria es más difícil e impredecible por la naturaleza del mismo proceso productivo continuo y no siempre puedes estar allí cuando se malogra algo”

De hecho, este observador y lozano huayllillano de nacimiento, pero criado en el Callao, donde desde muy niño iba a ayudar en la cosecha de una chacra en Ciudad del Pescador en búsqueda de propinas para ayudar a su madre -quien, para sostener la economía familiar, se dedicaba a vender tamales, fruta y raspadillas tanto en la calle como de puerta en puerta-, tiene distintos arraigos personales y familiares. “Crecí como un chalaco más desde los cuatro años y todos mis recuerdos de infancia y juventud, cuando mi mamá me repetía que debía algún día convertirme en un profesional o técnico para que mi familia no se quedara en la misma situación, son de allí. Pero después el regreso a La Libertad me ha vuelto totalmente identificado con Trujillo, a la que le debo muchas de las oportunidades que he recibido”. Al hogar paterno en Pataz vuelve cada cierto tanto, para encontrar diferencias para bien respecto de lo que conoció tiempo atrás. “Las redes han hecho que el ande libertense ya no esté tan aislado culturalmente como ocurría antes. Las comunicaciones han hecho que la forma de vivir sea distinta y las nuevas generaciones estén actualizadas”,



comenta. Esa renovada realidad le permite avizorar un futuro interesante para el país: “Lo veo promisorio, sobre todo, por los megaproyectos existentes. Por eso, con ayuda de mis hijos, dos de los cuales están en la empresa, venimos explorando otras sedes para crecer: el negocio ferretero es horizontal, fuertemente impulsado por programas como Techo Propio o MiVivienda. Creemos que, muy al margen del ruido político, por la riqueza natural que existe, el Perú te permite crecer por inercia. Por supuesto que con mejor manejo de las autoridades podríamos crecer más”, remarca.

Por todo eso, Pedro -quien recibió ese nombre por nacer un 29 de junio- responde con energía que en ningún momento desde que comenzó su labor empresarial ha dejado de creer en el país. “Sí tuve una suerte de confusión en 1991, sin entender bien la economía, sí me asustó el Perú, con todo lo que sobrevino al paquetazo de Fujimori. En ese momento me marché seis meses a España, para buscar trabajar allá. Pero me di cuenta de que, así todo lo puedas ver muy bonito alrededor en Europa, es

imprescindible que el medio en el que estás te brinde las condiciones para desarrollarte. Por eso, también como lección aprendida, hoy tengo claro que nunca debemos separarnos del país que nos da las oportunidades”, finaliza.

Eurotubo

	Sector	Industria
	Inicio de operaciones	1997
	Número de empleados	450
	Tuberías de PVC producidas	12,000 toneladas anuales

EL DESIERTO COMO FÓRMULA DE INNOVACIÓN

La odisea de Ulexandes



Renzo Cárdenas Mercado

Nació en Arequipa capital como representante de una tercera generación familiar de ingenieros químicos. Con una exitosa carrera en una multinacional y la seguridad de un trabajo estable, identificó una oportunidad que su empleador no pretendía explorar: la producción de ulexita. Vendió sus posesiones y se trasladó al desierto de Atacama para iniciar allí su aventura empresarial, que hoy le permite exportar a cinco continentes y que ya ha diversificado hacia una marca referente del sector textil como Franky & Ricky.

Desierto de Atacama, mediados de 2003. En una noche estrellada, el silencio alrededor hace que Renzo Cárdenas recuerde con nostalgia la seguridad que otorga una multinacional en la cúspide de su carrera corporativa con un buen sueldo, automóvil de último modelo y encima la comodidad de vivir en su querida Arequipa. Lleva ya casi cuatro años de lucha, con un día a día duro en el que funge de todo: ingeniero supervisor de producción, administrador, chofer, vendedor, contador, secretaria que no tiene, tramitador en el puerto de Antofagasta para conseguir permisos de exportación... hacer todo lo que resulte necesario pues no había plata para más. Para aquel momento, ya ha dedicado un año entero a formular la ulexita e invertido en recorrer tres países hasta encontrar el lugar adecuado que le provea el recurso mineral que necesita. Por eso se ha instalado en el desierto, dentro de un contenedor que ha acondicionado mitad casa y mitad oficina, luego de haber tenido que vender hasta el carro -que consideraba su único bien preciado- para financiar su aventura.

Hoy, cuando su empresa cuenta con tres plantas en el Perú y el exterior y exporta 200 contenedores mensuales a 45 países en los cinco continentes, aquellas noches de Atacama parecen todo un cuento árabe. "Hay gente que no cree mi historia: piensan que fui descendiente de Rockefeller. Quizá si Ulexandes no hubiera existido, Arequipa perdería la ilusión de muchas personas que quieren hacer lo mismo que yo: plantear algo y hacerlo", sostiene Renzo. Y es que sus inicios no fueron más que ideas y fórmulas planteadas con lápiz y papel. "A los 29 tenía miedos en la cabeza: regresé de una maestría en España, a la que llegué luego de haber estudiado ingeniería química en la UNSA. Me había contratado una multinacional, y con la suerte de tener una estrella muy grande me destinaron a vivir a Arequipa. Pero después de cuatro años decidí retirarme porque había llegado a un techo en esa organización: yo era gerente de exportaciones y ventas y había detectado la oportunidad de comenzar con un nuevo producto, pero la empresa no lo veía o no me hacía caso. De hecho, me decían que no era mi

labor ver nuevos productos”, recuerda con algo de frustración. Su reacción fue instintiva: apoyarse en quien más podía confiar. “Como lo fue mi abuelo, mi padre era también ingeniero químico. Hicimos juntos pruebas casi un año hasta que logramos formular el producto. En ese punto debí tomar la decisión difícil: salir de mi área de confort, de tener un buen trabajo, una buena remuneración y las mejores condiciones, a pasar a hacer empresa. Tenía que salir del sitio para intentar mi ilusión, mi evaluación, o sencillamente no se haría. Después de veinticinco años de éxito, ahora aquella compañía es competencia mía”, señala.

El reto era especialmente grande por razones estructurales. “En el Perú el 90% de la ulexita pertenece a la trasnacional de la que yo me estaba desligando, por lo que tenía que encontrar otras fuentes de abastecimiento. Entonces, como en veintinueve años nunca había tenido vacaciones, mi papá me recomendó viajar por todos los sitios donde sabíamos que podría encontrar esa materia prima: así me dispaba a la vez que exploraba. Me calcé botas de minero y pasé por Bolivia, Argentina y Chile, hasta que lo encontré en Atacama”. Sus futuros proveedores no podían caer en la cuenta de que alguien hubiera hecho ese recorrido con tal propósito. “En Chile los que tenían el mineral no sabían qué hacer con él, a quién vendérselo; y yo sabía qué vender, pero no tenía el producto. Ellos me decían: ¿De verdad sabes para que se utiliza? ¿No te has equivocado? Pero así salió”.

De ese modo, la estancia en Atacama determinó su futuro. “Yo me debería llamar Renzo Ulexita. La amo demasiado porque es la que me ha dado todo”, bromea. Se trata de un mineral agotable del que solo existen ocho a nueve depósitos en todo el mundo y

cuyo elemento principal es el boro y se refina para diversos propósitos: el pyrex, las pantallas planas de TV o la cerámica vidriada son algunos de ellos. No obstante, Renzo encontró un nicho específico: “En agricultura, los fertilizantes necesitan siete elementos, casi a modo de vitaminas: uno de ellos es el boro. Nosotros orientamos el 99% de nuestra producción a fertilizantes”, explica.



Debí tomar la decisión difícil: salir de mi área de confort, de tener un buen trabajo, una buena remuneración y las mejores condiciones, a pasar a hacer empresa. Tenía que salir de allí para intentar mi ilusión”

Actualmente, su planta principal ya dejó Chile y se mudó a Arequipa. Allí, en su tierra natal, ha diversificado hace algunos años sus inversiones hacia un rubro diferente: el textil. “Me buscaron los dueños de Franky & Ricky, una marca de prestigio pero que en ese momento tenía muchos problemas financieros y estaba algo atrasada en sus políticas comerciales y de ventas. Ellos eran neerlandeses y personas de edad, por lo que en 2020 me ofrecieron la oportunidad de comprarla; y yo soy un vendedor nato: si me dejan diez minutos más en esta conversación les vendo una parte del Misti”, bromea antes de explicar qué más hubo detrás de esa decisión. “La verdad la compré por un reto personal pendiente. Pasa que años atrás me había metido en el rubro agroindustrial, con 230 Has en un fundo en Olmos; de un momento a otro, me vendieron más terreno y pasé a 1,000 has. Era un auténtico dolor de cabeza por la extensión y porque yo no



2023 - Arequipa

dirigía la operación, sino que se hacía a través de un ingeniero especializado. Entonces no me quedó más que venderla: lo hice a excelente precio y con muchos intereses ganados, pero me quedó una cosa adentro por no haber podido seguir adelante. Entonces con Franky & Ricky vi potencial de marca y producto y quería sacarme el clavo en una industria que yo podía manejar y hacer crecer”, relata, aunque a la vez reconoce que la tarea no es sencilla. “Esto me ha implicado aprender un nuevo rubro. La ulexita la domino al revés y al derecho: es un mercado en el que también hay competencia, pero es menos dura y más especializada. En cambio, el negocio textil lo voy asimilando día a día. Ahora estamos imbuidos en un plan de crecimiento hasta 2026, para el que hemos invertido en nueva maquinaria con Ulexandes como financista”, señala animadamente.

Con ese mismo espíritu vivaz y directo, este arequipeño con alma de vendedor nato me responde con firmeza que nunca dejó de creer en el Perú. “Es un país lindo y maravilloso cuyos problemas principales son de naturaleza humana. Muchos solo piensan en el

interés personal y no en el global: por eso estamos donde estamos”, diserta para criticar lo que entiende como la carencia de una visión colectiva en el empresariado. “Creo que muchas veces los gremios no funcionan: toman mucho champán y vino y no hacen lo que deben, que es presionar al Gobierno para que nos haga la vida menos burocrática y más fácil. Soy un empresario que toma decisiones rápidas y precisas, como un médico, y a veces no puedo avanzar como ahora que tengo una ampliación lista en Franky & Ricky y Produce no me da el visto bueno. Me jalo los cabellos porque no me dejan invertir”, reclama.

“

Compré Franky & Ricky por un reto pendiente: antes tuve una operación agroindustrial que vendí con muchos intereses ganados, pero que me dejó una espina por no poder continuar”

Como fuere, Renzo tiene claro que no cesará en su intento por hacer más y mejor empresa. “El ejemplo te da muchas cosas, y también los genes. No todos nacen para ser empresarios: viene de



una naturaleza interna. Mi abuelo tenía una fábrica de gaseosas importante en Arequipa y a los 62 años le dio un TEC que le paralizó medio cuerpo: igual lo veías arrastrando su bastón en la puerta de su fábrica, mientras yo, su primer nieto, lo acompañaba desde que tenía cuatro años a pegar *stickers* y contar las botellas. Ahora tengo en mi equipo a mi papá, que tiene 80 y es *workaholic*: él tenía una fábrica de gel que obtenía a partir del cuero de las vacas, pero se retiró y se puso a trabajar conmigo”, relata con inocultable admiración familiar. Por eso confía en el futuro de sus negocios aun cuando no necesariamente correspondan a la vocación de sus hijos: “Ellos han visto a su abuelo trabajar todo el día e igual a su padre, y por eso solo andan pensando qué van a hacer. Claro que ellos han tenido abiertas las puertas del mundo y verán cada cual lo suyo: el mayor está aprendiendo lo básico del negocio para conocerlo, pero ya ha empezado junto conmigo un nuevo negocio de construcción. Yo les puse en la pared desde que nacieron un lema: *inténtalo, porque si no nunca vas a saber la respuesta*”, cuenta mientras señala que en cualquier caso él seguirá muy

involucrado en su quehacer empresarial. “Yo no soy de quienes pueden estar sentados mirando la TV. A lo mucho me distraigo al pescar, pero en general me siento responsable de tanta gente que depende de mí. Es como si tuviera mil hijos por los cuales responder: podría mandarlos a un abismo muy grande solo por una decisión errónea”, concluye.

Ulexandes y Franky & Ricky

 Sector	Industria
 Inicio de operaciones	1999 (Ulexandes), 2020 (compra Franky & Ricky)
 Número de empleados	300 (Ulexandes) 700 (Franky & Ricky)
 Unidades de producción x mes	200 contenedores de ulexita 50,000 prendas textiles

SUELAS CON HUELLAS DE FE

La evolución de Inproplast como fabricante de insumos para el calzado



Walder Mamani Apaza

Nació en Puno, donde vivió y creció en el centro poblado de Ichu, a orillas del Titicaca y 3,811 msnm, hasta los doce años. Tras un breve paso por Tacna, el tío materno con quien vivía falleció en un accidente y lo llevaron a Lima a vivir con una hermana involucrada en el comercio de calzado. Se propuso una meta: ahorrar su salario durante años para adquirir un puesto en el dinámico Mercado de Caquetá y así poder independizarse. Allí conoció a Marlene, su gran amor, y juntos se embarcaron en un viaje de vida y formalización de negocios que dio paso a una empresa referente en fabricación de insumos para calzado.

Mercado de Caquetá, en el límite entre el Rímac y San Martín de Porres, finales de 2002. Mientras Walder Mamani atiende su puesto de venta de calzado, recibe una llamada inesperada a uno de los primeros celulares que tuvo: es uno de los trabajadores de su local alquilado para fabricación, ubicado en la Av. Carlos Izaguirre, en el corazón productivo de Independencia. “Gustavo se accidentó”, le dicen con voz temblorosa. Raudamente, junto a su esposa Marlene se dirigen al hospital al que han conducido al herido: no solo los embarga la responsabilidad de ser los dueños de Inproplast (acrónimo de Industria Procesadora del Plástico), sino que además se trata de uno de sus operarios más queridos. Al llegar, comprueban la crudeza y veracidad de la terrible situación que les habían ido adelantando por teléfono en el camino: el trabajador se había volado tres dedos de la mano mientras hacía funcionar una máquina de fabricación de suelas.

“Cuando veía lo ocurrido y más pensaba en eso, yo solo quería vender todo y

no saber nunca nada más de la fábrica. Era una máquina nueva, que solía trabajar cubierta: solo se tenía que abrir para sacar la suela. Pero algunos de los muchachos, por volver el proceso un poco más rápido, desarmaron la máquina y abrieron una ventana de seguridad: le sacaron el vidrio. Eso causó el accidente, y me afectó mucho no haberme dado cuenta a tiempo de lo que habían decidido hacer: sentí como que yo lo había ocasionado”, dice Walder sin poder ocultar, más de dos décadas después, su amargura y remordimiento. “Varios amigos se acercaron a verme por lo sucedido y les dije claramente que no quería seguir con eso porque no me gustaba la idea de hacerle daño a la gente. Pero en ese momento fue clave el apoyo y los consejos de las personas mayores que tenía cerca del negocio: me hicieron entender que esas cosas podían suceder, y que lo que había que hacer era procurar evitarlas. Y así evitamos tomar una mala decisión en momentos en que apenas estábamos empezando”, reconoce.

“

Para mí siempre Puno será importante: he nacido allá y lo quiero. Viajo así no tenga ya mucha familia, excepto un hermano y un tío que está en la propiedad que dejó mi padre”

De hecho, ese terrible incidente tuvo una consecuencia positiva: el mejoramiento sustancial de los estándares del negocio. “Lo habíamos constituido formalmente dos años antes, ya con el nombre Inproplast. Pero todo nuestro proceso era bastante empírico, por lo mismo que veníamos de trabajar en la calle: antes éramos comerciantes ambulantes. Solo luego del accidente, a partir de cuánto nos había marcado e impactado emocionalmente, empezamos a formalizar mucho más las cosas: por ejemplo, que todos los trabajadores estuvieran en planilla, así como contratar profesionales en todas las áreas, especialmente en la administración y producción. Además, instalamos alarmas contra incendios, cisternas y demás elementos. Hoy en día veo las fábricas de calzado y son pocas las que tienen bien asimilados los conceptos de seguridad o procesos SSOMA que sí maneja la nuestra: pasamos regularmente inspecciones de Sunafil o de Indeci con creces”, precisa Walder. Ese exigente paso a la formalidad plena, que también se tradujo en una capacitación constante a muchos clientes que no acostumbraban emitir facturas ni pagar impuestos, estuvo posteriormente acompañado de una apuesta mayor: la compra de un local propio de 2,300 m² ubicado en las inmediaciones del anterior, mediante un *leasing* a siete años.

Tal evolución significó un salto de magnitud para un alma empresarial que se gestó desde la niñez que le tocó vivir

en Ichu, un centro poblado a orillas del Lago Titicaca. “Había crecido en Puno hasta los doce años, y luego estuve otros dos en Tacna haciendo mandados con mi tío materno. Sin embargo, él falleció inesperadamente en un accidente y entonces mis hermanos decidieron que mi papá, quien nunca había estado con mi familia, me llevara a Lima donde él vivía. Ya en Lima, me puso a trabajar con mi hermana mayor, que vendía todos los insumos para el rubro de calzado”. Así, Walder laboró durante doce años en un local familiar en Surquillo, tiempo en el que no cobró un sueldo propiamente dicho. “Pasa que desde que llegué a Lima le había dicho a mi hermana que lo que pudiera corresponder a mi trabajo no me lo diera, porque veía que todos a mi alrededor trabajaban el año entero, fueran jefes o empleados, para ahorrar e ir cada 29 de junio a Ichu a la fiesta de San Pedro y San Pablo: allí se gastaban todo lo que ganaban. Incluso los que eran elegidos como mayordomos se hacían préstamos para afrontar los gastos de esa fiesta, que significan bastante inversión. Pero yo me había trazado una meta: le dije a mi hermana que no iría a la fiesta y que más bien juntara la plata para que algún día me comprara con eso un puesto en el Mercado de Caquetá, en el que siempre había visto mucha velocidad y movimiento de venta. Pero esos espacios no se compraban ni vendían con tanta frecuencia, por lo que le dije que sino mejor me comprara una casa. Al final pasaron doce años y vendían un local en la galería: ella depositó y lo compró. Y luego en el barrio donde vivíamos me compró también un terreno en el que luego construí mi casa”, narra.

Entre los pasillos de Caquetá, justamente, Walder había encontrado a la mujer con la que compartiría su vida y sus sueños empresariales. “Conocí a Marlene cuando yo tenía 18 y ella 15. Cuando estábamos



2007 - Lima

comprometidos y convivíamos, me fui del todo a Caquetá pese a que todavía tenía muchas expectativas de seguir trabajando en Surquillo, pues sentía que en esa tienda aún se podía hacer más. Pero mi cuñado me habló de manera franca y me dijo: *Tú ya tienes tu mujer, así que te vas*". Habían pasado doce años desde su llegada a la capital. Tiempo después, en 2000 y poco antes de abrir Inproplast, que surgió como respuesta a la necesidad de ambos de volverse sus propios proveedores luego de que el que los abastecía saliera del mercado, contrajeron matrimonio: la ceremonia se llevó a cabo en una iglesia evangélica que de a pocos les permitió acercarse a la Palabra de Dios, aunque para que se afianzara esa relación espiritual ocurrió otro evento determinante. "Yo andaba molesto porque un capital producto del trabajo con mi hermana que le había dado a Marlene se perdió puesto que ella confió en personas cercanas que no se lo devolvieron. Entonces ella rezaba con fuerzas para que yo no estuviera así, y le pidió a Dios que bendijera algún modelo de calzado. Fuimos al Jirón de la Unión y

compramos una zapatilla importada: le variamos la suela cambiándola al gusto local, diseñamos la matricería y como marca le pusimos Titanic, porque estaba de moda la película. Eso fue todo un *boom* en Caquetá: los clientes hacían filas para comprarla. Y eso que en ese tiempo los moldes no se podían fabricar rápido. Había tanto dinero que recolectábamos, lo poníamos en bolsas y lo llevábamos a la casa. Después de eso ya no estuve molesto: ella oró que pudiera pasar algo así para que nunca le reclamara", relata con devoción.

“




Hoy en día veo las fábricas de calzado y son pocas las que tienen bien asimilados los conceptos de seguridad que sí maneja la nuestra: pasamos regularmente inspecciones de Sunafil o de Indeci con creces"

Por eso, Walder autorizó que en Inproplast, cada lunes, antes de iniciar las labores de la semana, se lleve a cabo sin falta una jornada devocional de 15 a 20



minutos con un mensaje a la conciencia que permita a sus trabajadores conocer la Palabra divina. Con esa misma fe, este punefío parco y de pocas palabras, pero luchador y determinado al punto de haber emprendido un viaje a Brasil hasta encontrar la maquinaria más moderna que se adecuara a las necesidades de su fábrica; actualmente tiene relaciones comerciales en China, Europa y EEUU, me responde que nunca ha dejado de creer en el Perú. “Confío en el país y en que en el futuro todo va a ir mejorando. Ahora mis dos hijas mayores están comprometidas: siguen aprendiendo del negocio para después tomarlo”, señala, a la vez que comenta que siempre ha acostumbrado llevarlas en las vacaciones a Puno junto a Marlene para que no olviden las raíces que tienen por ambos lados de la familia. “Para mí siempre Puno será importante: Viajo así no tenga ya mucha familia, excepto un hermano y un tío que está en la propiedad que dejó mi padre. Pero he nacido allá y quiero a mi tierra”, finaliza.

Inpropplast

	Sector	Industria
	Inicio de operaciones	2000
	Número de empleados	230
	Producto terminado (calzado)	1,000 toneladas mensuales
	Pares de sandalias producidos	100,000 mensuales

MINE RÍA

3
empresarios
3,098
empleos

Eva Arias Vargas

Jorge Aubert-Tasson

Wilder Ruíz-Conejo Carlos

ARQUITECTURA MINERA A LO LARGO Y ANCHO DEL PAÍS

El auténtico poder de Poderosa



Eva Arias Vargas

Nació en Tarma y su infancia la pasó en Calera Cut-off, centro poblado en Morococha, en la provincia de Yauli, Junín, a casi 4,000 msnm. Es la mayor de 8 hermanos y arquitecta de profesión, pero minera de corazón, y especializada en resolver por arte problemas complejos que la vida le ha dibujado a lo largo del mapa del país: explotó tungsteno en Puno y ahora dirige una de las mayores productoras de oro del país en Pataz, donde con ingenio genera una industria minera sostenible en la cual se privilegia la minería formal.

Finales de 1977. La crisis económica que atraviesa el Perú durante la segunda parte del Gobierno Militar, con paros y huelgas como pan de cada día, afecta directamente al sector construcción y por ende la empresa de arquitectura y construcción que Evangelina Arias, más conocida como Eva, ha constituido algunos años antes junto a dos amigos y compañeros de la universidad. La demanda de proyectos es insuficiente, por lo que ella toma una decisión: mantenerse en la empresa solo como socia, facilitando así que sus compañeros puedan hacerse cargo de los pocos trabajos existentes y más bien pasar a dedicar su tiempo laboral al negocio minero familiar que también, como los demás sectores económicos, pasaba por momentos complicados.

Por aquella época, el grupo sumó a sus operaciones, principalmente minas polimetálicas y de zinc, una pequeña mina de tungsteno, la segunda mina de tungsteno del Perú, ubicada en Puno, entre los 4,600 y 5,000 msnm, y en una zona de difícil acceso puesto que

la carretera que conducía a ella pasaba entre el Lago Arapa y el Lago Titicaca, los cuales en época de lluvias, al elevar el nivel de sus aguas, se unían y cubrían la vía de acceso a la mina. Al margen de eso, esta mina inicialmente operaba con una pequeña planta gravimétrica con una capacidad de 50TM/día y, para procesar la producción de la mina, se debía complementar con un equipo de pallaqueras - se llama así a las mujeres que tienen la habilidad de escoger manualmente el mineral, como si estuvieran escogiendo arroz-. En la primera mitad de los años 80 se incrementó la producción de la mina, con una nueva planta de 350TM/día y equipos gravimétricos más modernos, que la convirtiéndose en la tercera planta de este tipo en el país. Los procesos gravimétricos eran muy poco usados y, como consecuencia, el diseño de la planta tuvo serias deficiencias que determinaron que la recuperación del metal fuese muy baja, tanto que la recuperación lograda por el equipo de pallaqueras era superior a la de la nueva planta.

“

Tengo una especie de imán para ser atraída por los sitios donde hay dificultades: me focalicé en esa mina por sus problemas y, como equipo, con el devenir de algunos años, logramos resolverlos, hacerla eficiente y rentable pese a las dificultades del mercado”

La situación de esta mina y sus resultados financieros la llevaron a meterse en la operación y buscar soluciones. Tener a una de sus hermanas en Londres fue la vía para empezar a concretar alternativas para la mina: “Tomé un avión para visitar a mi hermana Isabel y aproveché para acercarme a la Asociación Internacional de la Industria del Tungsteno (ITIA), cuya sede estaba en Londres, con el fin de entender primero cómo funcionaba la parte comercial del negocio, ubicar un agente para la venta de los concentrados de tungsteno y contactar a un metalurgista experto en gravimetría. En la ITIA, para la parte comercial, me dieron el nombre y los contactos de Jocelyn Waller, quien trabajaba en la gerencia comercial de la mina Panasqueira ubicada en Castelo Branco, Portugal, una de las pocas, sino la única, que producía tungsteno en Europa. Y como metalurgista, me recomendaron al consultor Ian Chaston; a ambos los podía encontrar en Londres. Me reuní con Jocelyn Waller para proponerle que, sin dejar su cargo y con aprobación de su empresa, se convirtieran en nuestros agentes para la venta de nuestros concentrados, a lo que me respondió directamente que antes que ayudarme lo que él tendría que hacer era buscar cómo sacarme del mercado. A mi turno, le respondí que, si bien eso sonaba lógico, habría que tomar en cuenta que su mina tenía menos de la mitad de tungsteno por tonelada que la mía; que

la suya estaba en Portugal y la mía en el Perú, con costos mucho menores; y que como yo no sabía vender tungsteno, lo vendería más barato. Por lo tanto, le dije que no estaba segura quién sacaría a quién del mercado”, recuerda sonriente y socarronamente.

Lo cierto es que al día siguiente Waller le dio una llamada: “No sería una mala idea tener una alianza, me dijo. Le respondí que estaba de acuerdo pero que antes de que él tomase una decisión definitiva, primero tenía que venir al Perú y conocer la mina para que viera en qué se iba a meter: planeó el viaje y llegó justo cuando el Titicaca y el Arapa estaban unidos por la crecida del nivel del agua, así que tuvo que llegar a la mina, no en una camioneta, sino en un camión con el agua por encima de las llantas. Quedó encantado con la experiencia, se entusiasmó, empezó como agente nuestro con una empresa que formó, Avocet, y, con el pasar del tiempo, se hizo socio: la verdad, era el mejor vendiendo tungsteno y nos apoyó mucho en esas épocas difíciles. Con el pasar de los años, en el grupo se decidió vender la mina y Jocelyn la compró al inicio de los 90. Lo sigo considerando un gran amigo y una gran persona”, rememora con la sonrisa que la caracteriza. “Tengo una especie de imán para ser atraída por los sitios donde hay dificultades: me focalicé en esa mina por sus problemas y, como equipo, con el devenir de algunos años, logramos resolverlos, hacerla eficiente y rentable pese a las dificultades del mercado”, agrega respecto de la recordada Palca XI, mina que fuera explotada por la razón social Minera Regina, bautizada así en honor al segundo nombre de la madre de Eva.

Tres años después de la integración de Eva al negocio minero, la familia Arias constituyó Compañía Minera Poderosa,



1957 y 1980

que fue -antes de la existencia de Yanacocha y eventualmente vuelve a serlo según las fluctuaciones de esta- la mayor firma extractora de oro en el país. “Hemos tenido subidas y bajadas: a inicios de siglo llegamos a estar en Indecopi, con problemas de reservas de mineral y deudas importantes, pero conseguimos revertir la situación y pagamos las deudas en siete años, cuatro años antes de lo previsto en el Programa de Saneamiento. Cada generación tiene que vivir sus crisis y aprender a resolverlas”, dice convencida. “Estamos en Pataz, La Libertad. Siempre nos hemos sentido cercanos a la población y nos identificamos con ellos desempeñándonos con responsabilidad y fortaleciendo nuestras relaciones con la comunidad. Con este espíritu, que es parte del legado de mi padre, Jesús Arias, creamos Asociación Pataz, mediante la cual canalizamos iniciativas para, juntamente con la población, lograr el desarrollo, empezando por nuestro distrito”. De ese modo, Eva ha quedado vinculada a un mundo minero con el que su vida estuvo relacionada desde niña. “Nací en Tarma porque mi mamá, quien era tarmeña, fue a dar a luz en su ciudad, en la casa de sus padres. Pero desde muy niña viví en Calera Cut-off, en la Pampa de

Pachachaca, en el distrito de Morococha, provincia de Yauli, también en Junín; Calera Cut-off fue la primera empresa que trabajó mi padre y a la cual se unieron sus hermanos. En el campamento, los trabajadores vivían con sus familias: éramos un pueblito a 3,956 metros sobre el nivel del mar”, recuerda.

“

Lo que quizá nos falta a los peruanos, además de siempre trabajar duro y generar muchos puestos de trabajo, es asumir que tenemos una realidad sumamente diversa, y queremos reconocernos como somos, diversos, y entender que, en esa diversidad, radica nuestra identidad y riqueza”

“En Calera Cut-off a la gente no le gustaba que los niños nos sentáramos en piedras grandes: nos decían que allí adentro vivían personitas que te llevaban a vivir con ellos. Seguramente lo hacían como una forma de evitar que nos hiciéramos daño, pero nos creíamos el mito. Una vez una radio, en Lima, convocó a un concurso de cuentos en un programa infantil, y yo envié el mío sobre la historia



de la vida de las personitas dentro de la piedra y gané el premio”, relata con una inmensa sonrisa que evoca ese instante especial.

Con esa visión completa de país, esta tarmeña risueña, bromista, aterrizada y detallista, que recientemente ha descubierto otra faceta empresarial como socia capitalista de la marca de chocolates Cacaosuyo -dedicada a explotar variedades de cacao de distintos lugares del país y rotularlos como tales- me responde con sencillez, pero firmeza, que nunca ha dejado de creer en el Perú. “¿Por qué habría de dejar de hacerlo? El Perú siempre sale de sus problemas: es un país con una población resiliente, en el que temprano o tarde aparece alguien que te ayuda a acomodar las cosas”, comenta. “Lo que quizá nos falta a los peruanos, además de siempre trabajar duro y generar muchos puestos de trabajo, es asumir que tenemos una realidad sumamente diversa, y requerimos reconocernos como somos, diversos, y entender que, en esa diversidad, radica nuestra identidad y riqueza. Necesitamos querer, apreciar, entender nuestra diversidad”, enfatiza a partir de su experiencia de haber vivido y trabajado en el norte, el centro y el sur del

mapa minero. “Es cierto que la población tiene características muy diferentes: los aymaras de Puno son distintos de la gente de Chanchamayo o la del norte. No solo físicamente: lo son a través de sus bailes típicos, de sus fiestas patronales, te das cuenta de que son personas que tienen formas diversas de enfocar las cosas en su vida. Somos muchas naciones en un solo país, y creo que deberíamos trabajar todos, en conjunto, para lograr el desarrollo y crecimiento de nuestro Perú”, concluye.

Compañía Minera Poderosa

	Sector	Minería
	Inicio de operaciones	1980, con inicio de operaciones en 1982
	Número de empleados	798
	Empresas con las que trabajan	5551 (2,474 en mina, 2,791 en conexas, 1,889 pymes y 286 mineros artesanales que emplean a 2,675 personas)
	Producción anual de oro	269,379 oz

LA EXCAVACIÓN DE IMPENSADAS OPORTUNIDADES

OWM y el desarrollo de la perforación secundaria como negocio



Jorge Aubert-Tasson

Nació en Trujillo, pero desde la semana de vida hasta los siete años residió en Cerro de Pasco, respirando minería en su esencia más pura. Ese know how le permitió desarrollarse por dos décadas como Gerente de importantes contratistas, pero él ambicionaba el negocio propio: la oportunidad llegó bañada de sacrificio en 2017, para que hoy OWM, la empresa a la que viró de giro, sea la líder del mercado local en perforación secundaria.

“¡Yo te dije!” Segundo semestre de 2017 y la voz de Natalia, su esposa, retumba en la cabeza de Jorge Aubert-Tasson mientras saca cuentas. Sus ahorros alcanzan para sostener el presupuesto familiar por tres meses más: si vende su automóvil, quizá pueda tener otros dos meses de oxígeno financiero. Si cambia a sus dos hijos de colegio, si suspende el pago del club... Más cálculos riesgosos derivados de la intrépida decisión de dejar dos décadas de sueldos cobrados quincenal y puntualmente hasta en cuatro grandes corporaciones: pasó con éxito tres años en Cemento Andino, doce en Ferreyros, dos en Bucyrus, dos en ABB Peru y uno en Caterpillar Perú. No obstante, ha sacrificado esa impecable y asegurada trayectoria gerencial para embarcarse en un emprendimiento propio de gran escala.

“Me había encontrado en un aeropuerto con unos amigos arequipeños que tenían una empresa fundada tres años atrás, en 2014. Querían cambiar de gerente general y modificarle el giro: Open World Mining (OWM) había comenzado

haciendo mantenimiento de plantas concentradoras, un rubro no muy sostenible dado que no hay tantas minas grandes en el Perú y el tiempo de parada de las plantas concentradoras es muy corto. A partir de mi experiencia en el sector minero, vislumbramos que juntos podíamos convertirla en una compañía especialista en perforación secundaria, por lo que me propusieron asociarme con ellos”, cuenta Jorge como prólogo del que sería un tiempo difícil y exigente. “El inicio fue durísimo. Todo era gasto por aquí y por allá para solventar máquinas grandes como las que necesitábamos”, explica. La situación se volvía especialmente compleja por los rasgos sumamente cerrados de su sector de negocio. “Por más que tengas muchos amigos en minería, llegar a gozar de la confianza de tus clientes siendo nuevo en el giro que estás comenzando a ejecutar es un proceso durísimo: es muy difícil que puedas ser invitado a licitaciones. Me costó casi un año entero poder participar en alguna, pues éramos una empresa nueva sin experiencia en perforación secundaria y movimiento de tierras.

La amistad no es suficiente para hacer negocios en la minería competitiva: solo luego de que haces las cosas bien generas confianza”, sentencia. Ni siquiera las credenciales calificadas del equipo que con esfuerzo iba formando parecían suficientes. “Contratamos personal que tenía 20 a 25 años de experiencia en perforación, pero como la empresa tenía pocas horas no nos prestaban atención. Entonces nosotros respondíamos que no se podía evaluar solo por la razón social, sino por el equipo humano que existe detrás de ella”, evoca.

Pero Jorge tenía dos armas importantes para sobrellevar la tensa espera para que el nuevo negocio rindiera frutos. Una primera tenía que ver con el positivismo heredado de sus padres: “Ellos me enseñaron a siempre mirar adelante y cómo mantenerme seguro, convencido de que se va a superar el problema que se tenga entre manos. Me inculcaron un lema: nunca empieces a correr una carrera si piensas que la vas a perder”. Esa máxima lo acompañó en los momentos difíciles que ese 2017 pasó en casa. “Decir me ajusto es muy difícil, en especial cuando se mantiene un nivel de vida ya acostumbrado. Pero tuve la capacidad de mantenerme tranquilo y positivo: mi carácter hace que difícilmente me deprima. Siempre he quitado de mi mente cualquier concepto de estrés”, comenta con esa alegría que destellan sus ojos y que tanto lo caracteriza.

La otra arma también era algo absorbido literalmente desde la cuna. “Si bien nací en Trujillo porque mi mamá era de allá y se fue a dar a luz en su tierra, a los siete días de nacido me mudé a Cerro de Pasco, porque mi padre trabajaba en el campamento. Jamás en mi vida he sufrido de soroche: estoy acostumbrado a vivir en la mina”, explica Jorge. “He estado siempre metido en ese mundo. Y

creo conocer plenamente la idiosincrasia del minero: por eso sabía qué puntos había que atacar para que me dejaran participar. Por ejemplo, si quieres hacer negocios con mineros, tienes que estar en la mina, no en Lima: ellos quieren que tú también pases por las mismas condiciones en las que trabajan, y estas implican generalmente estar por encima de los 4,000 metros sobre el nivel del mar; quieren que compartas sus incomodidades. Hacer negocios remotos no les genera confianza”.

“

La amistad no es suficiente para hacer negocios en la minería competitiva: si eres nuevo en tu giro, solo luego de que haces las cosas bien consigues generar confianza en tus clientes”

Así, entre paciencia y conocimiento de causa, los dilemas financieros de ese inicio en OWM se acabaron cuando el primer gran contrato llegó a poco de terminar 2017. “Chinalco nos adjudicó una perforación secundaria en Toromocho. Allí comenzamos con un contrato de solo seis meses. El que ganara el concurso iba a perforar ese semestre y luego ellos harían su compra de equipos y propia perforación. Pero como vieron que lo hicimos bien, nos dieron seis meses más; y para la siguiente licitación, llegamos con un precio inclusive menor”, remarca.

Es importante detallar algunas de las eficiencias logradas. “Por ejemplo, la primera máquina que tuvimos es una a la que típicamente se le hace un *overhaul* tras 10 mil horas de funcionamiento. Nosotros optimizamos su uso y la llevamos hasta 14 mil horas; entonces, como había contratado gente con mucha experiencia, en ese momento llamé al



2018 - Toromocho

gerente de mantenimiento y logramos hacer nosotros mismos el *overhaull*. En consecuencia, la máquina logró trabajar 14 mil horas más. También fabricar nuestros propios repuestos, son cosas que usualmente no podrían hacer por sí sola una minera grande. De esa forma aportamos eficiencias en la cadena productiva", dice Jorge con orgullo.

“

Sin ninguna duda ni temor a equivocarme, puedo afirmar que los mineros peruanos son los mejores del mundo. Superiores incluso a los australianos y a los canadienses”

Así, el buen suceso de OWM es una cuestión de escala. “Nuestro negocio es uno chiquitito en el contexto de todo lo que implica una operación de mina de tajo abierto. Sin embargo, si yo no perforo uno o dos días, detengo toda la mina, diserta y añade cómo ese razonamiento matemático simple exige ciertas transformaciones culturales en las empresas que lo contratan. “Las áreas de perforación y voladura de los clientes se tomaban en un principio

nuestra presencia como un riesgo: el que los pudieran sacar de sus compañías porque alguien lo podría hacer mejor. Tomó tiempo que entendieran que yo no era la competencia, sino su segundo o su tercero: el que podía darles ahorros a sus gerencias”. Y se trata de volúmenes significativos: “En términos de costos podemos ahorrar un porcentaje importante. La perforación secundaria se ocupa de la darle la adecuada estabilidad a la pared de los taludes de las diferentes fases: eso da garantías al tajo principal de que la pared será más sólida y puedan seguir desarrollando y profundizando el tajo con seguridad. Además, con máquinas chicas puedo darle a la pared un mejor resultado final”, detalla.

De ese modo, desde enero de 2018 hasta la fecha, OWM no ha dejado de perforar en las minas, ni siquiera en pandemia, con equipos que operan entre 20 y 21 horas diarias; y con ese aval, se incorporó a la cartera de clientes otro jugador importante. “Nos tomó más de tres años convencer a otros clientes. Hemos roto esquemas: logramos hacer 17 mil metros de perforación por equipo en algunas zonas en donde no creían



poder hacer más de 9 mil. Asumimos un riesgo de penalizaciones; sin embargo, hemos aumentado la productividad de las máquinas en 30%. Ahora nos han invitado a concursar en otro tipo de perforaciones como la principal o de producción para así competir con las grandes empresas del sector”, refiere Jorge con entusiasmo por el mercado que estas experiencias están abriendo. “Otras unidades mineras también van a hacer licitaciones similares: les podría asegurar que de aquí a tres años o más la mayoría de las unidades de gran minería del Perú van a tercerizar la perforación secundaria”, vislumbra.

Por eso, este trujillano de nacimiento y cerreño por adopción, con serena expresión e innato optimismo, me responde que nunca podría haber dejado de creer en el Perú. “Ya me habría ido si hubiera sido así: mi esposa y mis hijas tienen la nacionalidad española. Pero nunca pasó por mi mente [dejar el Perú]: ser peruano no solo nunca me ha limitado empresarialmente, sino que nos ofrece ventajas con la propia gente de nuestro equipo de trabajo y de la mina, pues conocemos nuestra idiosincrasia y sabemos en qué somos buenos y en qué

malos. Una empresa de afuera a veces no visualiza eso”, postula. Y finaliza con una convicción: “Sin ninguna duda ni temor a equivocarme, puedo afirmar que los mineros peruanos son los mejores del mundo. Superiores incluso a los australianos y a los canadienses, por ejemplo. Y en ese mercado intensivo y competitivo, nosotros somos los especialistas en perforación”, concluye.

Open World Mining

	Sector	Minería
	Inicio de operaciones	2014
	Número de empleados	300
	Metros de perforación	8 millones de metros (hasta agosto de 2024)

EL TÚNEL HACIA UN MUNDO DE OPORTUNIDADES

El impacto de la cadena productiva de JRC



Wilder Ruiz-Conejo Carlos

Nació en Tinta, un pueblo a 3,363 metros sobre el nivel del mar en las alturas de Oyón que a 2017, según el INEI, contaba con apenas 254 habitantes. Cuando aún era niño tuvo el coraje de salir de allí para trazar la ruta de la capital a sus hermanos, junto a quienes este siglo constituyó una empresa referente local e internacionalmente en operación de minas subterráneas que da trabajo a dos millares de personas e impacta directamente sobre muchísimas más.

Diciembre de 2019. En Fresnillo, en la zona centro-norte de México, Wilder Ruiz-Conejo vive un momento sumamente especial: la ejecución de su primera mina subterránea fuera de las fronteras del Perú, para una de las subsidiarias de Industrias Peñoles, el principal productor de plata afinada en el mundo. Es un auténtico hito que corona casi dos décadas de esfuerzo acumulado en JRC Ingeniería y Construcción, la empresa que creó junto a sus dos hermanos a inicios de siglo. Lo que en ese momento no sabe es que está a la vez contratando una especie de seguro para la subsistencia de sus operaciones.

“La operación en México no solo nos permitió afrontar las pérdidas económicas producto de la paralización local por la pandemia, sino sobre todo nos enseñó como afrontar los desafíos con el personal”, narra Wilder sobre una época difícil para todos, pero en especial para empresas como la suya que siguen procesos en cadena. “Desde que iniciamos operaciones en mayo de 2000, con dos turnos de día y de noche y uno

de descanso, jamás habíamos parado como tuvimos que hacerlo por primera vez aquel 16 de marzo en que se dictó la cuarentena. Realmente no sabíamos qué hacer para no detener en seco toda la producción”, recuerda.

Así, la experiencia mexicana, tanto por los altos estándares del cliente como por las menores restricciones sanitarias existentes, permitió que JRC accediera a un rápido aprendizaje, poniendo a prueba su resiliencia y capacidad de adaptación y encontrara soluciones rápidas para sostener sus siete operaciones locales, muy distantes una de otras. “Lo más importante fue desarrollar un mapa de cargos críticos dentro del proceso integral de una mina subterránea: desde la tunelería hasta la extracción de mineral y el traslado a planta de procesamiento, el objetivo era detectar sobre todo cuáles labores podían generar cuellos de botella. Para esos puestos de trabajo, contratamos un *staff* paralelo de personal capacitado al cual teníamos al acecho: apenas un operario caía contagiado, el otro subía a la velocidad del rayo”,

rememora Wilder, quien añade que se consiguió desarrollar protocolos propios para cada una de las cinco operaciones mineras que se atendían en el país. Gracias a ese trance, hoy JRC está consolidada como una empresa globalmente competitiva en la operación del proceso integral de minas subterráneas. “Acabamos de iniciar operaciones en Canadá, y estamos próximos a concretarlo en otros continentes. Nuestro interés es seguir apuntalando lugares en los que existan proyectos de vida larga, de más de diez años”, refiere Wilder. “En ese crecimiento queremos trasladar la experiencia y la capacidad acumuladas y potenciar los puestos claves. Y a la vez, queremos representar una motivación para que la gente joven sepa que puede un día estar en un pueblo pequeño y luego pasar a estar volando a todo el mundo”, dice.

Lo último, sin duda, lo devuelve a su infancia en San Sebastián de Tinta, pueblo de Oyón, muchas veces referida como la provincia más olvidada de la región Lima. “Cuando nací allí, Oyón todavía era un distrito de la provincia de Cajatambo. Había una desconexión total de Lima y el resto del país: hoy ha cambiado totalmente el panorama a partir de la carretera asfaltada que da acceso a la sierra central. Eso a las generaciones actuales les ofrece la oportunidad de vivir una realidad totalmente distinta de la que afrontamos nosotros”, señala. De hecho, las limitaciones locales significaron la causa que lo impulsó a abrirse al mundo desde muy niño. “Tinta es hermoso, lleno de lucecitas en la noche. Pero en la escuela solo había Primaria, y el objetivo familiar era la educación de los hijos. Por eso cuando cumplí once años me aventuré a mudarme a Huacho, para seguir estudiando: era una especie de adaptación para afrontar los nuevos desafíos en Lima. En el Norte Chico pasó

tres años en casa de unos tíos, tras lo cual dio el gran paso: “Me vine a Barranco para hacer los dos últimos años de la Secundaria en el José María Eguren. Fui uno de los primeros de seis hermanos en salir de Tinta: yo empecé a jalarlos”, relata.

“

La operación en México no solo nos permitió afrontar las pérdidas económicas producto de la paralización local por la pandemia, sino sobre todo nos enseñó como afrontar los desafíos con el personal”

Tal aventura preadolescente no habría sido viable sin la contención emocional adecuada. “El impacto de alejarse de una familia tradicional, clásica, fue muy duro. Mis padres eran ella de Tinta y él de Churín, ambos muy pegados a sus hijos: con las justas nos dejaban salir a la escuela. La nostalgia de tenerlos lejos me chocó mucho: felizmente el cariño y amor recibido en Huacho de parte de mi tía, que era sumamente buena, palió un poco esa situación”, cuenta Wilder sobre una etapa que lo marcó y cuyas lecciones hoy busca prolongar en sus hijos. “Son personas maravillosas que, junto a mi esposa, no me generan algún tipo de preocupación que me distraiga de mis sueños. Más bien los tengo cómo apoyo: constantemente me preguntan en qué me pueden ayudar. Hasta cierto punto ser padre me resulta muy fácil”, afirma con orgullo.

El respaldo familiar sólido, de hecho, ha significado para Wilder la base para sembrar el éxito empresarial: sus hermanos varones son sus socios en JRC. “Elegimos la denominación por las siglas de nuestro apellido y le colocamos la inicial J, pues es la letra que tenemos en común entre nuestros nombres de



2008 - Tinyahuarco

pila: Julián, Juan Manuel y el mío que es Wilder Jorge”, explica, y agrega que no fue demasiado difícil llegar a un consenso al respecto. “En realidad no nos preocupamos demasiado del nombre, porque como bien dijo uno de mis hermanos, en este tipo de trabajo rudo y complejo como el de la minería subterránea la marca no es algo que les interese a los clientes. Podíamos ponerle si queríamos Piedra a la compañía: igual nos iban a buscar si hacíamos las cosas bien”, describe sobre las particularidades de su giro de negocio, el cual también se definió a partir del llamado fraternal. “Si bien Oyón es una zona eminentemente minera, lo que resultó decisivo para definir nuestra ruta fue que uno de mis hermanos se decidió de modo firme a estudiar ingeniería de minas y nos marcó el camino”, dice.

“

Queremos representar una motivación para que la gente joven sepa que puede un día estar en un pueblo pequeño y luego pasar a estar volando a todo el mundo”

Así, con tanta vocación como convicción, este oyonense afable, sereno y bien conservado a sus 67 años me responde que nunca ha dejado de creer en el Perú. “Es verdad que muchos familiares se han ido a vivir al extranjero; no han entendido lo que el Perú ofrece. Hemos pasado los peores momentos, como la época del terrorismo, cuando todo Oyón era zona roja. Pero mis raíces están acá y hoy más que nunca compruebo la cantidad de oportunidades que tenemos disponibles, sobre todo la de dar trabajo a más de 2,000 cabezas de familia y no solo a ellos, sino a todas las personas que están detrás de cada uno”, sostiene con vigor para remitirse a una anécdota que le permitió dimensionar el impacto de su actividad empresarial. “Una vez me propuse irme al lugar más lejano en el que podía vivir la familia de un trabajador de JRC. Terminé en un caserío de Ticlacayán, Pasco, al que tuvimos que llegar con mucha expectativa: mi propósito era averiguar in situ la cantidad de gente que dependía de ese único trabajador, entender cómo era su economía, la realidad de su familia. Llegué a su casa y conversé con la esposa, que me dijo literalmente que ella paraba rezando por JRC: recibía cada



2020 - Fresnillo (México)

día 30 su platita mediante el Banco de la Nación e inmediatamente se iba con eso a pagarles religiosamente a la señora que le proveía los productos básicos y le había fiado, luego a la señora que cosía las chompas para sus dos hijos y así en cadena. Resultó que todas esas familias también sabían qué era JRC y ansiaban permanentemente que la empresa siguiera dándole trabajo al esposo de su clienta, pues si él no recibía ese sueldo ellos tampoco recibirían un ingreso que les era sustancial en un lugar con un nivel de pobreza inimaginable. Entonces me di cuenta de que no solo eran 2,000 trabajadores los que aspiraban que JRC siguiera creciendo, sino demasiada gente más que dependía de nuestra labor”, narra con emoción. “Debemos tomar en cuenta que la minería subterránea es una labor compleja no solo por las complicaciones geomecánicas naturales que pueden generar accidentes, sino porque es una tarea sacrificada en la que se trabaja sin descansos y muchas veces los fines de semana. Pero que un trabajador me invite a la graduación de sus hijos, que nacieron cuando él empezó en JRC y que me diga que gracias a eso hoy son profesionales, es la mejor

motivación para seguir adelante y creer siempre en el país y en que tenemos una marca diferente: una que hace feliz a la gente, que la hace sonreír”, finaliza.

JRC Ingeniería y Construcción

	Sector	Minería
	Inicio de operaciones	2000
	Número de empleados	2000
	Tunelería	45,000 metros lineales por año
	Explotación	3,500,000 toneladas por año

1
empresario
15,000
empleos

PESCA

Víctor Matta Curotto

DEL MAR A LA TIERRA

La odisea empresarial de Pesquera Exalmar y Complejo Agroindustrial Beta



Víctor Matta Curotto

Nació en Chíncha Alta y fue el último de siete hermanos. Vio a su madre hacerse cargo sola de la ferretería familiar tras enviudar y luego de trabajar como dependiente hasta los 32 años, decidió emprender primero como empresario avícola y luego hacer realidad su sueño de tener una embarcación, que apenas a la semana de haber salido a pescar sufrió un daño mecánico que parecía irreparable. Con determinación, seis meses luego volvió a hacerse a la mar luego para construir, en casi medio siglo, un exitoso conglomerado que también gestiona miles de hectáreas de tierras agrícolas.

Atardecer en el puerto de Tambo de Mora, mediados de 1976. Víctor Matta, a los 33 años, contempla el horizonte con binoculares y cree divisar un sueño cumplido: ha conseguido convertirse en armador pesquero después de dejar atrás su paso por la industria avícola. Deshacerse de sus pocos activos y de todos sus ahorros no ha sido fácil para él, pero siente que se trata de una inversión que vale la pena: ha adquirido la bolichera Cuzco 4 como parte del proceso de desprendimiento de embarcaciones que el Estado viene llevando a cabo a través de Pesca Perú al no contar ya -en el segundo tramo del Gobierno Militar- con los recursos para sostener toda la industria. Ha contratado a la tripulación más experimentada que sus pocos recursos le han permitido y él ha quedado como jefe de bahía, encargado de monitorear desde tierra una faena pesquera que comienza todos los días entre 1 y 2 de la madrugada y culmina entre 4 a 5 de la tarde, cuando la bolichera vuelve al puerto con las redes llenas.

Súbitamente, mientras a lo lejos se aprecia la silueta de la Cuzco 4, Víctor

recibe una llamada por radio: es el capitán para informarle algo terrible. El cigüeñal, que representa el corazón del motor, se ha partido en dos de un momento a otro y ha producido una pequeña explosión que ha dejado temblando la bolichera. No hay heridos a bordo, pero la embarcación ha quedado inutilizada por completo para seguir pescando. Con todo su capital invertido en aquel sueño que había surgido en él cuando, años atrás, trabajaba en una fábrica de harina de pescado, el mundo de ese joven emprendedor chinchano se viene a pique junto con la puesta de sol.

“La llamada por radio fue para mí como recibir un puñetazo de un boxeador: me quedé desconcertado y de inmediato pensé que se había acabado todo. Me estaba jugando la vida cuando compré esa embarcación. Puse hasta mis últimos centavos allí: toda mi vida, todo mi esfuerzo, todos mis sueños estaban en esa embarcación. Es lo peor que te puede pasar”, recuerda Víctor sin poder ocultar, casi medio siglo después y más allá de la reciedumbre de su gruesa voz, la tensión del momento. “Había pedido dinero a mis

familiares para terminar de juntar lo que necesitaba para comprar la embarcación. Estaba en la ruina, y encima con el *shock* de esa fuerte noticia me sentía solo, pues quienes pensabas que te podrían dar la mano estaban mirando a otro lado. Los bancos no me conocían: ¿quién me iba a ayudar?”, rememora sobre sus tribulaciones. Pero en ese punto afloró el carácter heredado en el hogar. “Soy el último de siete hermanos. Mi padre era mecánico de tractores, y la afinidad con eso lo llevó a poner una ferretería que mi madre sostenía sin descanso: de ambos aprendí que no podía abandonarme a mí mismo, porque nadie más me iba a dar las fuerzas. Tu temperamento nadie te lo regala: juegas tu amor propio, tu valentía para enfrentar las cosas. Entonces me dije que no me iba a quedar sentado y vi la forma de reparar el bendito cigüeñal, hasta de vender mi camioneta para costear el arreglo. Junté de a pocos todo lo necesario y después de seis meses pudimos volver a salir a la faena de pesca”, recuerda con orgullo.

Esa embarcación Cuzco 4 se mantiene hasta hoy operativa como emblema de Pesquera Exalmar, tercera productora nacional de harina de pescado, empresa referente del sector en el país y que tiene asignada el 7% de la cuota total de un mercado que los empresarios como Víctor rescataron tras la vorágine de los setenta. “Cuando el Gobierno Militar puso en venta las embarcaciones en principio mantuvo las plantas de procesamiento de harina de pescado, pero luego, durante el mismo régimen de Morales Bermúdez, tampoco pudo sostenerlas y también las vendió. Una industria que fue boyante se había convertido en un desastre: pero poco a poco trabajamos para ir recuperando la biomasa y convertir al Imarpe en una de las entidades más respetadas del mundo en el trabajo de preservación, ofreciendo un gran apoyo científico, como

ha reconocido la FAO. ¿Quién va a tener más ganas que el empresario pesquero de evitar que el mar se deprede? Sin embargo, somos los más vapuleados en prejuicios por algún pescado chico que inevitablemente se cuele cuando lanzas las redes al fondo del océano, pero es evidente que somos los primeros interesados en preservar la biomasa”, clama en defensa de su rubro.

“

Siempre tengo fe en el futuro: si un empresario no cree en lo que hace, no saldrá adelante. Trato de ser positivo, aun en los peores momentos; siento que tengo que transmitir ese positivismo, pues la gente que trabaja contigo espera que uno irradie eso sin flaquear. La pasión que uno pone en eso que hace es lo que te permite vivir”

Algo curioso es que pese a haber dedicado buena parte de su vida al mar, Víctor confiesa no haber sido siempre un apasionado de él. “De niño salía con mi papá, cuando él tenía tiempo libre, a pescar unos tollitos pintaditos en las orillas de las playas de Cruz Blanca o Jahuay. Pero solo fue luego, cuando estuve en esa fábrica de harina de pescado de Tambo de Mora que era manejada por unos noruegos, que conocí la pesca más volumétrica: eso avivó mi pasión por el mar. Me gustó la dinámica, la energía que le ponían a la actividad: entonces comencé a soñar y vi cómoirme adentrando en el tema”, cuenta.

De forma similar, pocos años después se adentró en la agroindustria al fundar Complejo Agroindustrial Beta S.A., la segunda productora/exportadora de productos frescos del Perú. Se inició con 40 hectáreas de cultivos de panllevar en Chíncha y actualmente aproximadamente



1992 - Casma

7,000 has de tierras, de las cuales alrededor de 5,000 has están en producción y en desarrollo, distribuidas entre Ica, Chincha, Olmos, Jayanca y Piura. Se cultivan y exportan arándanos, espárragos, granada, palta y uva. “Tú tienes que creer lo que deseas hacer: enamorarte de lo que crees que es para ti. Ambas cosas, la pesca y el agro, las he hecho de abajo, desde pequeño: son casi dos hijos para mí y me siento identificado con las dos actividades por igual. Y estoy seguro, además, de que si yo no hubiera emprendido, alguien más lo habría hecho por mí, porque siempre cuando hay oportunidades el chinchano y el peruano en general son emprendedores: lo que pasa es que esas oportunidades no se le presentan. En mis tiempos había más chances que ahora”, dice con convencimiento. Y en ese sentido, hacia delante lo tranquiliza tener a su segundo hijo involucrado en los dos rubros: “Lo he tenido codo a codo conmigo para que se integre porque los años te van sacando así no quieras. Él ya está fogueado, tiene años en la empresa: aunque siempre he cuidado que nada de los puestos gerenciales tenga que ver con alguno de mis hijos, para que no estén en el manejo

del día a día. Para esos lugares felizmente tengo a gente muy comprometida, dotada de esos valores que uno tiene que apreciar y agradecer”, remarca.

“


Ambas cosas, la pesca y el agro, las he hecho de abajo, desde pequeño: son casi dos hijos para mí y me siento identificado con las dos actividades por igual”

Por todo lo expuesto, este sencillo y cálido chinchano de pura cepa me dice con contundencia que jamás ha dejado de creer en el Perú. “No: yo no, hasta ahora eso no se me ha pasado por mi cabeza. Este país me ha dado todo: las oportunidades, el hecho de ponerte a prueba, la opción de estar siempre cerca de la gente más pobre y vulnerable del país. Una actividad como el agro te permite apreciar de cerca las necesidades que el Estado pasa para llegar y dar lo mínimo de calidad de vida: así entiendes qué es lo que el Perú necesita”, indica, a la vez que señala que tiene optimismo en esperar lo mejor tanto para su querida Chincha como para todo el país. “Siempre



tengo fe en el futuro: si un empresario no cree en lo que hace, no saldrá adelante. Trato de ser positivo, aun en los peores momentos; siento que tengo que transmitir ese positivismo, pues la gente que trabaja contigo espera que uno irradie eso sin flaquear. La pasión que uno pone en eso que hace es lo que te permite vivir. Hay que recordar que sin empresa no hay Estado: si queremos progresar, nosotros somos los que tenemos que sacar la cara por el país”, sostiene. Y a la vez, Víctor nunca deja de agradecer el destino que le tocó: “Tuve la suerte de que exista un Dios: la fe de creer en alguien que te puede ayudar a lograr que las cosas se produzcan. Soy muy creyente y creo en los milagros que se presentan así: encadenados, cuando ocurren una tras otra las cosas que derivan en las situaciones que permiten aprovechar oportunidades. Cuando hago la retrospectiva del caso veo que así se me dieron las cosas: pienso en cómo salí del problema del cigüeñal y concluyo que, para ser feliz, uno siempre tiene que sentirse bien cuando mira hacia atrás”, finaliza.

Pesquera Exalmar y Complejo Agroindustrial Beta

	Sector	Pesca y Agroindustria
	Inicio de operaciones	1992 (Pesquera Exalmar) 1994 (Beta)
	Número de empleados	15,000 (en conjunto)
	Embarcaciones operativas	22
	Área sembrada y en desarrollo	5,000 has

2
empresarios
7,770
empleos

SALUD



Gastón Mendoza de Lama

José Álvarez Blas

LA MISIÓN DE HUMANIZAR LA LUCHA CONTRA EL CÁNCER

El sueño tras el crecimiento de Detecta



Gastón Mendoza de Lama

Nació en Paita y de niño se mudó a la capital Piura, donde germinó su sueño de ser médico. Ya graduado, mientras hacía su Serums en San Miguel del Faique, un poblado de Huancabamba, conoció al amor de su vida y socia en la aventura de abrir una clínica cuyo capital inicial reunió haciendo taxi; tras ocho años de operación, es una marca referente en la prevención y tratamiento de enfermedades oncológicas, que ha multiplicado su facturación por veinte y se proyecta a abrir nuevos locales en otras ciudades del país y de Sudamérica.

Finales de 1981. Gastón Mendoza, con 18 años, se somete a la conversación difícil que la mayoría de edad generalmente a veces exige: que el padre pida al hijo rendir cuentas sobre su futuro. Había sido enviado de Piura a Lima con todo el respaldo familiar posible para prepararse a fin de cumplir su sueño infantil: ser médico. Sin embargo, los exámenes de ingreso a San Marcos, Federico Villarreal y Cayetano Heredia, las tres facultades de medicina existentes en la época, le habían sido esquivos. Su padre tenía la intención de que regresara al norte, pero él recordó que de niño había vivido una situación similar.

“Desde que nos mudamos de Paita a Piura, cuando tenía cinco años, estudié en el colegio San Miguel, que era del Estado. Era un alumno destacado, pero la cantidad de huelgas de maestros que había hacia finales de los ochenta hacía que las clases fueran demasiado irregulares. Por eso mi mamá optó por cambiarme al San Ignacio de Loyola, un colegio jesuita: allí caí en la cuenta

de que, en comparación con mis compañeros, yo era pobre. La primera vez que me invitaron a la casa de uno me quedé con la boca abierta porque tenía casi una cuadra de extensión, algo que nunca había visto. El cambio de realidad fue fuerte: en el primer bimestre saqué cuatro jalados, y mi mamá quería regresarme al San Miguel. Pero le dije que lo iba a superar, y terminé el año en quinto puesto. Fue una de las primeras lecciones de la vida: entendí que el talento es superado por la perseverancia, por la determinación”, narra.

Entonces, Gastón le pidió a su padre que le diera un año más para prepararse y volver a postular. En este nuevo intento, entró también a universidades de plazas reducidas como la UNI o la PUCP; pero él tenía claro que su sueño era ser médico y se decantó por ir a la Villarreal. “Mientras estudiaba vivía en un cuartito de 60 soles de alquiler en La Victoria. Allí veía cómo el vecino del costado robaba luz y agua con conexiones clandestinas: pagaba 500 soles de alquiler por un

departamento y en él tenía escondida una fábrica de ropa. Entonces caí en la cuenta de que cualquiera puede ser empresario; pero no cualquiera puede ser un empresario bueno o de valores”, señala para agregar que ese discernimiento lo tiene bien asimilado a partir del ejemplo de sus padres, cuyo recuerdo lo hace humedecer los ojos y quebrarse en plena conversación. “Amo a mis viejos porque ellos fueron mis entrenadores. Mi mamá era profesora, mi papá trabajaba en un banco: ambos fueron increíbles. Si uno tiene una buena madre o un buen padre que te enseñen a trabajar, a no robar, a decir la verdad, te hacen diferente. Eso te permite superar los miedos que se tienen naturalmente a partir de la inspiración en un ejemplo”, afirma.

“

En Detecta buscamos que haya baja rotación en el personal para que el paciente sienta a los miembros de nuestro equipo como personas cercanas: gente que ya sepa quién es y cómo está”

Con esa misma tenacidad, Gastón no se amilanó cuando ya graduado como médico, regresó de hacer prácticas en Estados Unidos con altas calificaciones y no encontró trabajo. “¿Qué me quedaba? Pues hacer mi empresa propia. Me puse a hacer taxi un tiempo y conseguí reunir US\$1,000 como capital inicial: comencé junto a mi esposa y después sumamos dos médicos más, y así iniciamos Detecta”, cuenta para destacar el rol de Socorro, su compañera de vida, en su éxito empresarial. “La conocí en San Miguel del Faique, un pueblito de Piura en el que fui a hacer mi Serums. Yo me iba a Estados Unidos en marzo, pero en diciembre ella ya estaba embarazada. Me regresé rápido y ahora vamos a cumplir

30 años de casados. Ella se convirtió en mi espalda para todo lo que vino”.

Así, Detecta pasó de tener una facturación inicial de US\$2.6 millones en 2016 a multiplicarla a US\$46 millones para 2023; a la actual clínica de ocho pisos en la avenida Angamos la acompañará muy pronto una nueva sede de dieciocho plantas y cinco sótanos en el terreno contiguo en la cual se ampliará el giro de negocio. “Vamos a tener allí lo mejor en cardiología y traumatología. Pero en fortalecimiento de nuestra especialidad actual, en quince años proyectamos estar convertidos en una de las mejores instituciones de Latinoamérica en la prevención, diagnóstico y tratamiento de todos los tipos de cáncer”, dice con contundencia, y añade que uno de los principales propósitos en el marco de ese proceso de crecimiento será conservar el diferencial ganado por su marca. “¿Por qué eliges un banco y no el otro? Por servicio. ¿Por qué fracasan las clínicas? Porque te hacen sentir un número. En este sector se ha perdido lo más importante: el trato humano. En Detecta atendemos a pacientes que en su mayor caso tienen cáncer: por eso buscamos que haya pocos cambios en el personal, para que el paciente sienta a los miembros de nuestro equipo como personas cercanas, gente que ya sabe quién es y cómo está. Esa familiaridad se conserva cuando hay baja rotación: por eso la mayoría de mis trabajadores tiene bastante tiempo”, explica.

En esa línea, la filosofía de Gastón en Detecta es apostar por la formación sostenida de talento. “¿Cuántas clínicas pagan utilidades a sus trabajadores? Detecta tiene ocho años en el mercado: ¿por qué clínicas más grandes de mayor tiempo no tienen médicos residentes con su especialidad, como hacemos



nosotros? Porque son caros: un residente cuesta S/.6,500 mensuales; un no residente cuesta S/.3,500 a S/.4,000. Nosotros preferimos formar, porque creemos en el médico peruano”, sentencia respecto de la que considera es una gran ventaja comparativa. “A veces acá tenemos mentalidad de país subdesarrollado. Una vez estaba en Bélgica y me preguntaron cuánto se demoraba una mastectomía en el Perú. Resulta que yo soy un zurdo que escribe con la derecha, pues de niño mi mamá me amarraba la mano para buscar corregirme: por eso soy ambidiestro y opero con las dos manos. El belga me hizo operar: tardé 45 minutos, que era más de lo que habitualmente me tomaba, pero para estándares de allá era rapidísimo pues ellos se demoraban 3 horas. Lo cierto es que acá podemos hacer las cosas tan igual o mejor que cualquiera: lo que necesitamos es emular lo que Claudio Pizarro hizo para triunfar en el fútbol alemán, que fue ser un peruano disciplinado”, sostiene.

La mirada al mundo es parte de la proyección de Detecta. “Vamos a cambiar la historia médica del país.

Estamos ya trabajando con las embajadas de Reino Unido, India, Alemania y República Checa para recibir visitas de estudiantes de medicina: es una posibilidad que no suelen ver las clínicas grandes, que por lo general solo observan cuánto ganan”. En ese sentido, Gastón destaca un proyecto ambicioso que viene desarrollando con respaldo del Gobierno británico: “Les propusimos emular la Ruta de la Seda con lo que llamamos la Ruta de Fleming: seguir sus pasos con envío de médicos a los países por donde pasó. Cuando se lo planteé, pensé que no me harían caso: ya llevamos dos años de trabajo y estamos siendo auditados para ver si calificamos a un préstamo internacional. Y pensar que la primera vez que llegué a la Embajada Británica fue decir: wow, estoy acá. Era el invitado 1221 en la fiesta del Rey”, recuerda con emoción.

“





Lo más bacán del Perú es que es un país multirracial y de buena gente, solidaria: cuando no hay plata para una operación, se organizan polladas”



Con la misma convicción de estar haciendo realidad su ilusión infantil, este paiteño alegre, de linda sonrisa y empedernido soñador me recalca que nunca podría haber dejado de creer en el Perú. “Yo amo mi país: es una tierra bendecida. Yo he visitado un montón de países y no hay uno como el Perú. ¿Por qué es tan rica nuestra comida? Porque tenemos alimentos desde 4,500 metros de altura hasta debajo del nivel del mar. Lo más bacán es que es un país multirracial y de buena gente, solidaria. Cuando no hay plata para una operación, la gente organiza polladas. Pese a tener tan malos gobernantes, el Perú se sostiene por sus pequeños empresarios: personas valientes que creyeron en sus sueños y los han realizado”, sentencia para añadir que está convencido de que cada persona tiene una misión en la vida, y que como parte de eso tiene un reto inmediato. “Debo hacer el pago a una tierra de gente sencilla y humilde que te da lo mejor que tiene a cambio de nada: cuando trabajé en el Faique, había pacientes que guardaban su único huevo o pedazo de carne para invitármelo. Por eso, ya tenemos un terreno en Piura para construir el primer local de Detecta

fuera de Lima: tiene que ser allí sí o sí, para 2027. Después ya tengo mi mapa: Arequipa, Trujillo, tres locales en Lima... para después saltar a Argentina, Chile o Ecuador”, rubrica siempre vislumbrando el futuro.

Detecta Clínica

	Sector	Salud
	Inicio de operaciones	2016
	Número de empleados	270
	Ocupabilidad promedio	Alrededor de 80%

PULSACIONES PINTADAS EN ACUARELA

El corazón vanguardista de Complejo Hospitalario San Pablo



José Álvarez Blas

Nació en el distrito de Cachicadán, villorio a 2,884 msnm en la provincia de Santiago de Chuco, la tierra del ilustre poeta César Vallejo, a quien confiesa querer al punto de haber dejado flores en su tumba en París. La mudanza de su familia a Trujillo en su infancia marcó el comienzo de un viaje que lo llevaría a la vanguardia del emprendimiento médico: tras especializarse en Brasil, volvió al país convencido de desarrollar la cirugía cardíaca como especialidad, lo que lo llevó a germinar una red integral de atención hospitalaria y educación que es referente de la salud privada peruana.

Inicio de 1989. El día a día de José Álvarez es una maratón agotadora: entre sus labores en el hospital Guillermo Almenara, el hospital Edgardo Rebagliati y el consultorio que tiene en la Clínica Anglo Americana, llega a atender hasta tres complejas cirugías torácicas cardiovasculares diarias, algo impensable por él cuando a inicio de los ochenta volvió de sus estudios en la Universidad de Sao Paulo y en el país ese tipo de procedimientos médicos avanzados estaba muy poco desarrollado. No obstante, cada operación representa todo un desafío logístico, ya que su equipo de trabajo requiere transportar de un lugar a otro el valioso instrumental quirúrgico y la esencial bomba de circulación extracorpórea, reflejo de una infraestructura médica deficiente que no está a la altura de su visión médica ni de las necesidades de sus pacientes. De hecho, los pacientes más críticos que tienen la opción económica de hacerlo prefieren ir a operarse a Texas, Estados Unidos, en busca de soluciones que él sabe que podrían encontrarse en el Perú.

Por eso, el Dr. Álvarez toma una decisión audaz: inspirado por el espíritu emprendedor de su padre Augusto, un contador que se había convertido en un empresario multifacético en Trujillo, apuesta por convertirse también en empresario y promover un instituto dedicado al cuidado del corazón con la meta de hacerlo evolucionar a un centro de salud. El desafío pasa por cómo financiar el sueño: se le ocurre entonces edificar un pabellón íntegro de consultorios y así consigue vender treinta espacios a sendos médicos, lo que le permite reunir el capital necesario para consumir el proyecto. Dos años después, en agosto de 1991, nace en Monterrico la Clínica San Pablo, el primer cimiento de las bases del que hoy es un grupo líder en atención sanitaria en el país.

“No me considero propiamente un pionero en la oferta de salud privada en el país: ya había para ese momento otras clínicas desarrolladas como la Ricardo Palma, la Javier Prado o la Anglo Americana, por mencionar algunas. Pero sí creo que vi una especial oportunidad en mi especialidad: la cardiología y la

cirugía cardíaca no estaban desarrolladas en el Perú”, señala José, quien confiesa haberle colocado el nombre a la naciente clínica en reconocimiento no del santo, sino del lugar que lo había marcado.

“Le puse San Pablo en agradecimiento a lo bien que me trataron en el Instituto del Corazón de la Universidad de Sao Paulo. De hecho, allá tuve la opción de haberme quedado a trabajar cuando terminé mi residencia en 1981: pero tenía que probar cómo me iba en mi país como profesional especialista en cirugía cardíaca. Sin duda los dos años iniciales, sobre todo el primero, en el que tuve que trabajar *ad honorem* en el Almenara dado que no había plazas para contratación, fueron muy difíciles, y en algún momento me pasó por la mente replantear las cosas y volverme a Brasil. Pero el amor por la tierra me ganó sin necesidad de que un estudio estadístico o de marketing me dijera que había un camino que podía llevarme al desarrollo como profesional: hay momentos en que olfateas, percibes que te puedes quedar y así acabar siendo cabeza de ratón en tu país antes que cola de león en otro lado”, afirma.

Así, con un equipo profesional ya afiatado en el desarrollo de cirugías del corazón y el reclutamiento inicial de diversos profesionales especializados, se echó a andar la rueda del que hoy es un complejo hospitalario de diez clínicas a lo largo del país, complementado por el Instituto San Pablo, que forma a más de 6,000 alumnos en carreras técnicas de salud y negocios y sirve de cantera natural para las plazas laborales del grupo; este, además, ha diversificado sus inversiones a la cadena de hoteles Aranwa, que ya cuenta con cinco locales.

“La salud es la rama más difícil de la empresa privada porque involucra a una persona humana que es paciente, doliente. Por tanto, como médico te

enfrentas a su estado anímico y al de su familia. En el negocio hotelero, por ejemplo, te concentras en ofrecer comodidad y el huésped está tranquilo; en el servicio de salud privado estás obligado a mantenerte atento a la menor consulta del paciente y sus familias y estar dispuesto a darles satisfacciones”. En esa línea, con más de 3,500 cirugías cardíacas desarrolladas a lo largo de su trayectoria, José reconoce que nunca se termina de aprender cómo lidiar con alguna complicación. “El médico no es Dios: si es creyente, está guiado por su mano, y si no lo es, por sus conocimientos o historial de práctica. El tiempo puede darte mucha experiencia, pero nunca deja de impactarte emocionalmente lo que significa tener que abordar al paciente y decirle que las cosas se han complicado o incluso acercarte a los familiares e informarles que alguien ha fallecido. Nada es más difícil de afrontar para un profesional de la salud”, remarca.

“

El amor por la tierra me ganó cuando regresé de Brasil: hay momentos en que olfateas, percibes que te puedes quedar y así acabar siendo cabeza de ratón en tu país antes que cola de león en otro lado”

Por todo eso, en San Pablo se ha procurado que existan las mejores herramientas que permitan manejar la relación de satisfacción médico-paciente y empresa-paciente. “Hemos llegado a la conclusión con el correr de los años de que es imprescindible que una empresa de salud privada cuente con una supervisión externa independientemente de la que pueda ejecutar el Ministerio de Salud: la autoridad pública puede cumplir con su misión de revisar lo que haces, pero no tiene capacidad de exigirte en el día a día. Por eso, contamos con una acreditadora



1994 y 2003 - Lima

internacional, la Joint Commission International, que nos permite desarrollar un trabajo más concienzudo en dos dimensiones: los avances en calidad de atención y la garantía para la seguridad del paciente. Eso permite mejorar procesos y pensar de modo permanente qué más hay por hacer, ya que su exigencia es muy puntual puesto que cada tres años hay que rendir un examen de reacreditación”, explica para luego añadir que sin perjuicio de eso siempre existirán circunstancias inesperadas que exijan acciones de emergencia. “Era imposible imaginar algo como el Covid: fue un golpe muy fuerte que de sopetón nos llegó a todos. La primera ola fue devastadora y la segunda, incluso más: nos tomaron a todos desprevenidos. De repente en el sector privado teníamos capacidad de actuar con mayor rapidez, como que implementamos en 48 horas una UCI especializada de 40 camas o que compramos una planta de oxígeno en menos de quince días. Pero aún así siento que no estábamos a la altura de lo que se vino”, indica José con autocrítica.

“

La salud es la rama más difícil de la empresa privada: involucra a una persona paciente, doliente (...) El médico no es Dios: si es creyente, está guiado por su mano, y si no, por sus conocimientos o historial de práctica”

Así, este santiaguino sereno y visionario, que refiere con orgullo estar doctorado en San Marcos y textual y enfáticamente haber surgido como médico de las aulas de la Gloriosa Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Trujillo, me contesta que nunca dejó de creer en el Perú. “No, mira que no. Soy optimista porque nuestra población ha pasado por muchas coyunturas muy malas y ha sobrevivido: lo hizo con el Covid así como con Sendero. El peruano está hecho para batallar, y sus empresas también: el país puede mejorar y crecer de la mano de ellas. Si el gobierno no nos ayuda, hay una fuerza del empresariado que nos hace caminar en ríos muy turbulentos”, señala. En ese sentido, José recalca confiar en el





2024 - Lima

futuro a partir de la participación directa de tres de sus hijos en la gestión del Complejo Hospitalario San Pablo: “Ellos aprenden rápido pues han crecido con un concepto que siempre digo donde voy: ahorra cada sol que puedas para reinvertir, pues es la única forma de que tu empresa crezca. Es lo que siempre hicimos: la familia vive de su sueldo y no hay reparto de utilidades, pues todo se reinvierte. Seguimos creciendo de esa forma y en corto tiempo seré solo el asesor de mis hijos”. Esa visión optimista le da la certeza de contar hacia delante con más tiempo para algunos pendientes. Primero, volver más seguido a su natal Cachicadán, allí donde vio la luz en su propia casa una tarde en la que por la puerta pasaba el corso carnavalero de la ciudad y en la que ya fue dos veces mayordomo de la festividad patronal de San Martín de Porres. Y luego, reencontrar las fuentes de su marcado sentido artístico. “Desde muy niño me ha gustado mucho pintar: fueran acuarelas, óleo o carboncillo. Pero para pintar paisajes había que tener la imagen adecuada: así fue que de pintor me fui pasando a fotógrafo y comencé a viajar

por diversos lugares del mundo buscando los paisajes ideales. Sin embargo, sé que en mi interior más me gusta la pintura: regresaré a ella el día en que ya no pueda movilizarme tanto”, confiesa.

Complejo Hospitalario San Pablo

	Sector	Salud
	Inicio de operaciones	1989
	Médicos	3,000
	Número de empleados	7,500
	Número de clínicas	10 (7 en Lima, 1 en Arequipa, 1 en Huaraz y 1 en Trujillo)
	Atenciones médicas	4 millones al año

TELECO MUNICA CIONES

1
empresario
900
empleos

Obed Dionisio del Pino

EL SECRETO MEJOR GUARDADO BAJO LAS AGUAS DEL AMAZONAS

Satelital Telecomunicaciones y su hito al cerrar la brecha digital de Loreto



Obed Dionisio del Pino

Nació y se crió en el sector huancaíno de Palián, y desde la Ciudad Incontrastable construyó junto a tres de sus hermanos una empresa que se convirtió en un pilar para la conectividad en regiones remotas del Perú. Su mayor hito ha sido un proyecto pionero para instalar un cable de fibra óptica bajo el río Amazonas, que permitió cerrar la brecha tecnológica de Iquitos y mejorar la vida de sus habitantes: ahora se encamina a dotar al país de una segunda salida internacional de Internet diferente de la de Lurín que interconectará el Pacífico con el Atlántico, con firme visión de fortalecer la conectividad del Perú y transformar comunidades enteras.

Agosto de 2021. Después de algunos meses de distancia social pandémica, no hay protocolo que regule el abrazo de Obed Dionisio con Eisten, Darwin y Alan, tres de sus seis hermanos, sus socios en el proyecto Amazon Fiber. Este ambicioso desarrollo, que une Yurimaguas e Iquitos con un tendido de fibra óptica subfluvial sin precedentes en el país y de ese modo consigue brindar Internet de alta velocidad a medio millón de personas en la Región Loreto, se torna en una realidad. El cable viaja por debajo de los ríos Huallaga, Marañón y Amazonas para no solo cerrar la brecha digital existente en la ciudad más importante de la Amazonía, sino conectar al Perú a una nueva troncal de fibra óptica hacia el Atlántico y contar con una verdadera doble salida internacional. La satisfacción de ese momento compensa con creces a Obed y sus hermanos el esfuerzo y duro trabajo que cinco años antes habían tenido para convencer a las autoridades nacionales y regionales, así como personalidades del

sector telecomunicaciones, mostrando y demostrando que el tendido era posible. La incredulidad ante lo que proponían, por las especulaciones tanto sobre la capacidad de resistencia del cable submarino como todos los peros que se esgrimían respecto de los potenciales impactos colaterales en materia ambiental o de potenciales conflictos sociales, era generalizada. Pero los Dionisio del Pino ya tenían sobrada experiencia en lidiar con interlocutores de poca fe en su capacidad: cuando crearon Satelital Telecomunicaciones en el año 2006, en la propia Huancaayo, su ciudad natal, eran muy pocos los que confiaban en contratarlos para la instalación de redes domésticas, pues consideraban que una empresa provinciana de ningún modo podría contar con la capacidad de ofrecer servicios que, en la mentalidad promedio del consumidor en la ciudad, solo podían ser provistos por una compañía limeña o extranjera.



Si no existiéramos, la Amazonía proseguiría en un oscurantismo digital. Antes, la Dirección de Transportes de Loreto para emitir licencias esperaba un día para cargar datos: hoy lo hace en 10 minutos”

“Lo más complicado siempre fue convencer a los *stakeholders* que teníamos al frente, fueran inversionistas, proveedores, clientes o el propio Estado. Pero nosotros siempre estuvimos convencidos de los proyectos propuestos, porque tuviéramos claro el respaldo de ingeniería que había detrás. Mientras todo tu escenario técnico, ese cómo lo harás esté claro, tienes garantizado un resultado. Lo importante es tener la receta: luego solo la tienes que implementar”, señala Obed para añadir que, en aquellos inicios en el mundo corporativo, luego de que el proyecto inicial hubiera funcionado un tiempo con personería natural a nombre de su hermano Eisten, incluso se vieron obligados a mudar el domicilio fiscal a Lima con el fin de sembrar menor desconfianza. “Concluimos que teníamos que vender el producto de una manera diferente una vez detectado por qué nos daban el no. Entonces resolvimos que lo importante era resaltar lo que teníamos para modificar la imagen, y que el foco no estuviera en nuestro origen: pero si bien mudamos la razón social nominalmente, el *headquarters* siempre ha funcionado en Huancayo”, explica.

Esa no fue la única transformación que Satelital debió acometer para llegar al punto cumbre de hoy estar nominada entre 20 empresas finalistas a nivel global para una distinción de la Organización de las Naciones Unidas por el desarrollo tecnológico impulsado en la selva. “Inicialmente éramos una empresa que

brindaba servicios de Internet: nos fue muy mal en eso y cambiamos el rubro para convencernos de que teníamos que seguir”, dice Obed. “Sentimos que debíamos ofrecer innovación: entonces observábamos de cerca lo que empresas estadounidenses o españolas ofrecían al mercado local y la manera en que construían las redes. Así, analizábamos detalladamente cómo mejorarlos con el fin de proveer tanto mayor rapidez como costos eficientes. Con eso resuelto, íbamos donde los clientes y les decíamos lo que podíamos hacer”, indica. De ese modo, se abrió un mundo de posibilidades. “Ya con un *background* de haber construido redes de fibra, se generó una oportunidad con la red dorsal nacional: abrieron un concurso internacional y nosotros pudimos ingresar. Éramos los únicos peruanos y por eso quizá ellos dijeron: Hay que darles a los huancaínos este trámite pequeño. Lo hicimos rápido y bien y acabamos construyendo más del 50% de toda aquella red”, relata con satisfacción. Para dar desde allí el gran salto solo hubo que adaptar la metodología. “Uno de nuestros clientes nos pidió conectar Iquitos en fibra óptica. Investigamos y generamos un modelo sobre cómo podríamos hacer la instalación. Después de presentar los resultados de factibilidad de cómo pensábamos que se podía construir, esperamos que nos pudieran contratar, pero no se dio. Luego nos dijeron que ese era un proyecto irrealizable o con mucho riesgo. Años después ya teníamos una empresa operadora de servicios de Internet nuevamente; decidimos nosotros mismos construir el proyecto de conectar Iquitos, pero tocaba convencer al Estado, que argumentaba que la Hidrovía Amazónica tuvo que dejarse de lado por conflictos sociales y nos preguntaban por qué nuestro proyecto no correría igual suerte. Al final logramos que aceptaran y



declararan viable el proyecto y entonces tocaba convencer a los inversionistas: cómo lograr que creyeran en un proyecto único en el mundo, porque no hay un río Amazonas en otra parte. Una vez conseguido el capital, tocaba vender el proyecto, que se colocó rápidamente a las personas y empresas locales, pero otros operadores nos decían que, si bien ya podía estar todo instalado, no podían subirse a un proyecto que era nuevo y posiblemente se cayera, etcétera. Entonces migramos el foco a las casas y empresas locales: cuando todos vieron que funcionaba, los que antes decían que no, lo contrataron, y así fuimos creciendo”, desarrolla Obed sobre el trayecto exitoso de Amazon Fiber. “Si no existiéramos, la Amazonía proseguiría en un oscurantismo digital. Por ejemplo, la UNAP ofrecía apenas 20 MB de Internet para sus 5,000 estudiantes: era imposible llevar una universidad así. Hoy tiene 500 MB la misma capacidad que cualquier otra en el país. Otro caso: el Gobierno Regional hizo hace poco un concurso y ahora tiene 1 GB para interconectar todas sus redes. Antes, la Dirección de Transportes de Loreto para emitir licencias tenía que esperar un día para cargar datos: ahora lo hace en 10 minutos”, comenta Obed con visible orgullo por tan notable contribución al progreso tecnológico. “Hemos integrado una ciudad que es capital de departamento al resto del

Perú hace cuatro años; y hace poco más de un año, la segunda fase está lista brindando conectividad no solo a Iquitos, sino a pueblos totalmente alejados, a lo largo del río Amazonas. Es una experiencia que toca más fibras: en esas zonas, por ejemplo, no se podía estudiar virtualmente o simplemente enviar una foto por falta de Internet, y ahora es posible. Y eso abarca también pueblos alejados de Colombia y Brasil, pues tanto Leticia como Tabatinga también tenían mercados desatendidos por la barrera tecnológica. Es un desarrollo regional”, remarca.

“

Huancayo significa para mí tratar de romper con el centralismo. Nunca ha sido fácil llevar la compañía desde allí, pues los buenos profesionales de los 24 departamentos aspiran a ir a Lima”

De ese modo, los planes de Satelital son ambiciosos a partir de su ingreso a las grandes ligas de las telecomunicaciones. “Son contadísimas las empresas en el mundo que operan en el campo submarino, y que una peruana esté entre ellas, es importante y de gran orgullo. Los cables submarinos incorporan un secretismo: cada empresa que se dedica a esto tiene su receta de Coca-Cola.



Y hay que considerar que en el río se trabaja en condiciones extremadamente más adversas que en el mar: es un nivel de complejidad de 50 a 1”, detalla para contar el ambiciosísimo proyecto que Satelital viene desarrollando ahora. “Venimos trabajando para conectar Fortaleza con Belén en la costa brasileña, pero el Perú no lo ve aún: desde allí haremos un *hub* con Iquitos que dará al país una salida física de Internet alterna a la única que hoy existe en Lurín. Se unirá el Pacífico con el Atlántico, y se reducirá el riesgo de que el país sufra un apagón tecnológico si algo le sucede al único punto de ingreso de cables al Perú que hoy existen para conectarlo con el mundo”, señala.

Con tal admirable visión de patria, queda claro que este visionario e innovador huancaíno de 40 años recién cumplidos y alto sentido de la oportunidad, quien estudió economía en la Universidad Nacional del Centro, tiene una fe irrefutable en el Perú. “Si dejáramos de creer en él ya no viviríamos acá; quizá solo invertiríamos”, dice. Asimismo, detalla su inquebrantable identificación con su tierra. “Huancayo significa para mí tratar de romper con el centralismo. Nunca ha sido fácil llevar la compañía desde allí, pues los buenos profesionales de los 24 departamentos aspiran a ir a Lima; nosotros buscamos un desarrollo

nacional a través del desarrollo regional, por lo cual nuestra central de soporte atiende desde Huancayo, con gente local que ha estudiado portugués para atender el mercado de Brasil. Y ojo que no tengo nada contra Lima: tiene el parapente y el *surf*, dos de mis pasiones”, comenta sonriente luego de compartir que el día anterior estuvo en los aires capitalinos haciendo parapente. Y finalmente, enfatiza un carácter importante de su discurso: “Siempre hablo en plural porque soy solo una voz en la que represento a un directorio que es sumamente rápido para comunicarse entre sí y resolver. En todo momento, para decidir, hay una conversación entre Eisten, Darwin, Alan y yo: es una fórmula que nos ha ayudado a crecer rápidamente. Mi mamá está orgullosa de lo que hemos conseguido, y mi papá seguramente también lo está en el Cielo. Y todo lo que hemos logrado siempre se lo agradecemos a Dios, quien abre y cierra puertas”, concluye.

Satelital Telecomunicaciones y Global Fiber

 Sector	Telecomunicaciones
 Inicio de operaciones	2006
 Número de empleados	900
 Conexiones directas	50,000 (20,000 en Loreto)

2
empresarios
428
empleos

TEXTIL

Jessica Rodríguez Gutiérrez

Víctor Graus Olivitos

HILOS DE ESPERANZA

La experiencia de Anntarah y Art Atlas como ejes de empoderamiento



Jessica Rodríguez Gutiérrez

Nació y creció en Arequipa, al igual que su esposo Jorge Castillo. Mientras él se formaba en el retador mundo de las finanzas, a ella un viaje de estudios a Francia le permitió acercarse al mundo orgánico y fortalecer su vocación por cuidar el planeta. Con esa premisa, ya casados, crearon al pie del volcán una empresa y marca que lograron hacerse campo en el competitivo mercado de fibras naturales de algodón orgánico y alpaca. Con procesos autosostenibles y enfocados en el empoderamiento de su gente, los cuales se pusieron a dura prueba durante la pandemia y lograron salir adelante gracias, en buena medida, a la fidelidad de sus clientes y trabajadores con las convicciones que guían al negocio.

París, finales de 1988. Jessica Rodríguez, apenas mayor de edad, camina mientras contempla la belleza de la Ciudad Luz y a la vez extraña las calles de Selva Alegre, su barrio de toda la vida. Su primer viaje después de haber terminado el colegio le ha servido no solo para perfeccionar su francés, sino para encontrarse con costumbres y convicciones que jamás habría imaginado. En la casa en la que la han alojado, después de preparar una ensalada o pelar papas, ha aprendido a juntar todos los residuos y enterrarlos en el jardín; además, le han enseñado que para lavar los platos luego de una comida, ellos deben ser colocados todos en una sola torre a fin de cuidar el agua empleada. Además, varios de sus anfitriones vestían de colores naturales: sentían que así ayudaban al medio ambiente. Como comparte esa visión de querer cuidar el mundo, algunos amigos franceses le han propuesto que se quede a estudiar allá para luego trabajar con ellos; sin embargo, por su mente atraviesa el anhelo de llevar el mensaje de esos conceptos modernos al Perú e integrarlos

a su vida diaria junto a su familia.

Arequipa, mediados de 2020. Después de la rigidez de la primera cuarentena por el Covid-19, las empresas buscan retomar ritmo de trabajo y al frente de Anntarah y Art Atlas, las empresas que crearon en 1998, Jessica y su esposo Jorge han debido tomar durísimas decisiones. La totalidad de los 250 empleados de su fábrica ha aceptado, por la identificación y cariño hacia la empresa, laborar a medio sueldo de manera temporal. En la cadena de *retail* eso también ha sido posible con el personal administrativo, pero el cierre inevitable de la mitad de los veinte locales con los que se contaba debido a la poca voluntad de algunos de los dueños para renegociar alquileres ha conducido a la suspensión perfecta de labores de parte del equipo de ventas. Así y todo, para retomar operaciones se necesita cierta inyección económica fuerte, y los bancos están naturalmente reacios a retomar las líneas de crédito a los niveles anteriores a la pandemia. Entonces, Jessica opta por tocar virtualmente las puertas de

sus clientes en el extranjero: todos están en situaciones similares, pero así y todo, de manera unánime, cada uno le envía un adelanto de 50% en sus siguientes pedidos de prendas, presupuesto que permite seguir adelante con la reapertura e iniciar el camino de la recuperación.

“

Siempre hemos cuidado trabajar con un nicho de mercado especial cuyos dueños tengan la sensibilidad social de saber de dónde provienen sus prendas. No nos sirve el cliente que solo ve el precio”

“No hay cosa más satisfactoria que comprobar que cuando uno hace las cosas bien, la relación es sólida. Por mi experiencia en Francia, yo me enamoré del mundo orgánico y de la convicción de la gente que lo integra de que allí donde estés puedes colaborar con el medio ambiente y cuidar el planeta. Por esa razón, como empresa siempre hemos cuidado trabajar con un nicho de mercado especial cuyos dueños tengan la sensibilidad social de saber de dónde provienen sus prendas. No me sirve el cliente de corto plazo al que lo único que le importa es el precio: en el mundo de la producción, si no hay sostenibilidad nada funciona”, explica Jessica para graficar por qué sus clientes se la jugaron incondicionalmente por apoyarla en ese trance difícil. “Había sido un momento demasiado duro. En veinte años, nuestras máquinas nunca habían dejado de trabajar: por eso, cuando el Gobierno dio la noticia de la cuarentena, sentí que me tenían que sacar a rastras de la fábrica. Pensé que se trataría de una situación temporal de quince días, pero cuando iba pasando el tiempo no lo podía asimilar. Luego, cerrar cada tienda era como dejar ir un pequeño retoño. Tuve hasta que llamar a una psicóloga para

manejarlo, tanto con las preocupaciones del personal como conmigo misma: por más que pensaba que era inevitable, no podía dejar de echarme la culpa de no haber previsto que una situación así podría darse alguna vez”, dice a modo de ilustrar cuánto desacomodó el súbito cambio de escenario a su riguroso espíritu de organización y planificación.

Lo cierto es que ese enfoque en lo orgánico permitió sostener en el momento más difícil un negocio, valga la redundancia, sostenible de por sí. “Nunca he querido ser una gran jefa, sino conformar una familia. Soy madrina de casi cien niños entre los que hoy se cuentan doctores, abogados o contadores: es increíble cómo un trabajo de la mujer sostenido en el tiempo impacta en el bienestar y el crecimiento de los hijos”, relata respecto de su relación con sus trabajadoras y el empoderamiento que ha procurado a lo largo de dos décadas, en especial desde que en 2003 creó una Fundación complementaria a sus empresas para a partir de ella capacitar e instruir a su personal así como proveerles servicios tales como una guardería a fin de que no pierdan la chance de trabajar. “La mamá que sabe que va a tener un ingreso fijo logra que la segunda generación tenga formación profesional. Jorge y yo hemos sido trabajadores y estado del otro lado: claro que para poder promover eso nos ha ayudado sobremanera tener una filosofía especial y ser emprendedores que comenzamos desde cero, sin la presión de dar dividendos a accionistas o esa gran carga que a veces tienen empresas con capitales no propios. Por eso hemos podido crear nuestra propia versión de empresa, que es parecida a nosotros como persona: son casi hijas-empresas, a las que les hemos puesto todos nuestros valores”, comenta Jessica, quien agrega que en esa línea Art Atlas y



Anntarah cuenta con certificaciones de comercio justo, además de la certificación GOTS (Global Organic Textile Standards) que garantiza una operación sin tintes ni pesticidas, así como respeto al medio ambiente.

Todos esos atributos han permitido a Jessica y su marca competir con un argumento de diferenciación clave en un mercado bastante maduro. “Empecé sola, haciendo hilados para chompas. Lo más difícil al comenzar era el acceso al financiamiento: es muy complicado al inicio contar con líneas de crédito o tasas de interés con las que puedas abrirte entre dos gigantes con cincuenta años en el mercado como era nuestro caso en Arequipa. Por eso contar con un director financiero externo fue clave para de a pocos ir procurando competir en igualdad de condiciones”, señala. En esa línea, un paso determinante fue el ingreso al mercado estadounidense, que hoy explica el 90% de las exportaciones de la firma. “Por mis conexiones trabajamos inicialmente con el mercado europeo, pero sus pedidos no eran tan grandes; con Estados Unidos el tamaño del nicho se multiplicó por diez. No fue fácil

enganchar con ellos: la primera vez que recibí a un cliente norteamericano no tenía una oficina, sino solo una fábrica de producción que apenas empezaba. Entonces saqué todo de mi departamento y lo ambienté rápido como una súper oficina por un día: recibí a mi cliente allí. Vio eso y el taller y me dio la confianza para el primer pedido. La primera impresión era muy importante”, recuerda con satisfacción.

“

Es increíble cómo un trabajo de la mujer sostenido en el tiempo impacta en el bienestar y el crecimiento de los hijos (...) La mamá con un ingreso fijo logra que la segunda generación tenga formación profesional”

Por lo vivido, esta selva alegrina estructurada, elegante y con garbo, cuyo instinto maternal la lleva a compartir con alegría durante nuestra charla las fotos de su primer nieto de apenas siete meses, me responde que nunca dejó de creer en el Perú. “En algún momento, cuando recién empezó la pandemia, me



hacía miles de pregunta; pero luego yo misma me respondía y me acordaba de que en Francia quería regresar a Arequipa para poder aportar a mi círculo y hacer que la situación fuera mejor. Eso me ha permitido compartir espacio con personas que tienen un trabajo seguro porque decidieron creer en mí: por eso siento que tengo una responsabilidad con ellos. Si no hubiera emprendido, quizá esa cantidad de gente no tendría trabajo”, reflexiona. De hecho, la actividad gremial de Jessica es intensa: ha sido la primera y única mujer presidenta de la Cámara de Comercio Arequipa, así como vicepresidenta Asociación Internacional de la Alpaca, presidenta del Alpaca Fiesta y directora de IPAE y de Líderes por la Equidad, entre otros cargos desde los que promueve una agenda de sostenibilidad y empoderamiento femenino. “Tenemos todos que poner el hombro y fortalecer al Perú desde el sector privado. No creo mucho en el sector público; creo que desde la empresa generamos impacto, sobre todo en la segunda generación. Nos toca cambiar con buenos ejemplos la visión que por algunos casos errados se pueda tener del empresariado. Un país solo puede estar tranquilo cuando

no dependa de las instituciones de turno porque hay un sector privado tan fuerte que puede hacer que, pase lo que pase, se siga adelante”, finaliza.

Anntarah y Art Atlas

 Sector	Textil
 Inicio de operaciones	1998
 Número de empleados	368 (260 en Art Atlas, 100 en Anntarah y 18 en la Fundación)
 Producción	200,000 prendas anuales (entre suéteres, cardigans, accesorios y abrigos)

CON LOS PANTALONES BIEN PUESTOS

Consorcio Textil Vianny como maquiladora de un sueño adolescente



Víctor Graus Olivitos

Nació en Parubamba, caserío en el distrito y la provincia de Cajabamba (Cajamarca). Perdió a su padre apenas a los cuatro años y desde los nueve se trasladó a Lima donde unos tíos, que lo animaban a estudiar derecho por ser muy locuaz. Pero una visita a Gamarra cuando adolescente lo enamoró del mundo textil, en el que empezó con un puesto pequeño: pese a sufrir más de una amarga experiencia con clientes y proveedores del exterior, hoy sostiene una empresa maquiladora fabricante de jeans de exportación para múltiples marcas de prestigio internacional.

Noviembre de 2022. Para ser un tiempo pospandémico, los días en Consorcio Textil Vianny son bastante ajetreados: la recuperación en ventas ha sido rápida. Ante la creciente demanda, Víctor Graus hace un pedido de un alto volumen de materia prima a un proveedor en la India con el que trabajaba hacía varios años apostando por la recuperación: grande es su sorpresa cuando recibidos los primeros contenedores del envío, detecta en la primera parte del proceso de producción que el hilo enviado es defectuoso. De inmediato busca soluciones: Víctor se comunica con el proveedor para informarle el problema, éste le dice que no puede ser, incluso le indica que vendría al Perú a ver él mismo cuál era el inconveniente. Luego de varias negociaciones y ya que se trata de un programa de compra, el proveedor acepta en principio hacer un descuento especial de 30%, pero en los últimos contenedores. Ya que necesita caja, Víctor intenta revender dos de los contenedores a otro amigo productor que también suele comprarle al mismo proveedor: no puede recibirlos

pues reconfirma que el defecto en el material lo vuelve insalvable para todo uso. ¿Qué hacer? La liquidez comienza a ajustarlo. Pero el problema realmente desagradable se produce ya entrado 2023, cuando los últimos contenedores enviados desde la India arriban al Callao: el proveedor envía un correo a Víctor en el que señala lacónicamente que su padre no acepta otorgar el descuento y que, si no se cancela el total de la diferencia pendiente, no remitirá los documentos firmados imprescindibles para el desaduanaje.

“Había US\$1.5 millones en juego, y sin esos papeles no podíamos liberar los contenedores faltantes que sí tenían el hilo adecuado. Me despertó demasiada impotencia: estábamos trabajando con un proveedor de siempre, por lo que era inevitable sentirnos estafados. Hasta ahora lo seguimos esperando en la planta”, dice Víctor con resignada sonrisa. Lo cierto es que los efectos negativos fueron inevitables: “Era una coyuntura complicada además porque no hubo campaña de ropa ese año, producto

de la corriente del Niño. Se nos juntó todo tipo de problemas. Al final tuvimos que rematar un activo para hacer el proyecto de una hilandería y pagar las deudas”, añade.



Los fraudes o estafas son situaciones que un empresario debe saber afrontar. Solo sé que en adelante vamos a comprar de forma diferente, con supervisión completa de la calidad del proceso”

Lo cierto es que para Vianny no era la primera experiencia perniciosa con una empresa del exterior. Quince años antes, a finales de 2007, un cliente que por entonces le compraba el 80% de la mercadería invitó personalmente a Víctor a sus oficinas en Miami para solicitarle que le enviara un lote grande de productos a crédito. Como era alguien que solía cancelarle al contado, él confió; vencido el plazo, no recibió el pago sino un nuevo pedido que le dijeron se cancelaría a final de año. Volvió a aceptar e hizo el envío: la mercadería en total ascendía a US\$2.3 millones. Una semana después, el cliente le envió una carta formal en la que le decía que no podría cumplir con su obligación y que rompía relaciones comerciales: el fraude le permitió recuperar solo US\$1 millón de todo lo invertido.

Sin embargo, Víctor prefiere no guardar resentimientos y con el pragmatismo que lo caracteriza, agrega: “Son situaciones que un empresario debe saber afrontar. Además, se trata de experiencias que no me han generado anticuerpos; solo sé que cuando empecemos a operar con fuerza la planta que ya tenemos en Chilca, vamos a comprar de forma diferente.

Tenemos pensado contratar un empleado que tenga por rol supervisar todo el proceso en términos de calidad, y también contratar SGS para garantizar en todo el mundo que lo que nos envíen esté certificado. Así evitaremos dolores de cabeza”. De hecho, sus planes actuales pasan por ampliar su tradicional negocio de maquila, por el cual el cliente le da los parámetros de una colección determinada y se le elabora la cantidad de prendas que solicite para colocarles la marca respectiva, a una unidad de negocio que atienda nichos de mercado de mayor poder adquisitivo. “Con la ampliación de planta de Chilca vamos a pasar de hacer tejido punto de índigo a también elaborar tejido plano, pero no para negocio masivo sino *premium*. La idea es usar esas mismas telas para la confección. Hay negocios buenos en los que no se sufre tanto con los costos”, explica, para añadir que, si bien principalmente el grueso de la producción de Vianny corresponde a *blue jeans* para diversas marcas locales e internacionales, en los últimos años se ha conseguido participar en licitaciones que han permitido también la confección de ropa médica para los hospitales del Estado de la Diris-Norte, así como también ropa de trabajo industrial o para labores mineras.

De ese modo, un negocio que partió de un raptó de inspiración adolescente sigue su proceso de evolución. “Llegué a las telas cuando a los 15 años, me fui a Gamarra a comprar mi uniforme escolar. Allí vi un negocio que me pareció bonito: tenía la tienda delante y el taller detrás. Me dije a mí mismo en ese momento: si no estudio derecho, pondré un negocio de ropa. Y así pasó cuando acabé el colegio”, relata. “Me llamó la atención la adrenalina del negocio, cómo interactuaba la gente. Me decidí por

emprender, aunque no sabía ni cómo enhebrar una aguja. Entonces me busqué un trabajo allí en Gamarra solo para aprender el oficio, pero como hablaba bien me querían poner para hacer ventas y no en la producción. Hasta que llegué a un taller en el que hacían poleras de dralón, en el que me hicieron encargado: aprendí de su negocio por un año y tras cumplir dieciocho años, me independicé". Así, alquiló un local de 25 m² en la conocida Galería Azul: "Delante puse un mostrador y detrás una máquina recta y una remalladora, para las que fui a una tienda a pedir un crédito. Le supliqué al dueño que me diera las facilidades: solo así podría hacer la bata de mis polos. Él estaba preocupado de que no le pagara, pero lo hice al siguiente día 5 puntualmente. Eso me permitió empezar a vender un 7 de noviembre de 1994, justo a tiempo para agarrar la campaña de Navidad, una de las épocas pico", recuerda.

“

La primera vez que pisé Gamarra me llamó la atención la adrenalina del negocio, aunque no sabía ni cómo enhebrar una aguja. Entonces me busqué un trabajo allí solo para aprender el oficio"

Cinco años después, ese negocio que comenzó como uno de persona natural con RUS se constituyó en Graus Industrias Textil. Y ya cinco años después, creó Consorcio Textil Vianny con miras a atender las exportaciones. "La denominación se creó a partir de los nombres de mis hermanos y mío: Víctor, Antonio y Nymia", especifica. Sus dos hermanos mayores que él son socios de ambas empresas con un 40%, aunque más allá de la propiedad, hace algunos años llegaron a un acuerdo de directorio para operar los negocios de manera



1994 - Lima





independiente: Antonio y Nymia hoy manejan Graus Industrias Textil y Víctor está al frente de Vianny. En el largo plazo, su vocación terminó quebrando la tradición de una familia dedicada al transporte. "Yo era el bicho raro en un inicio. Recuerdo que los tíos con los que vivía me decían: un tiempo de trapero está bien, pero ya ponte a estudiar tu carrera. Estoy pensando seriamente hacerles caso en 2025 y postular para al fin estudiar derecho o si no agronomía", dice Víctor con tono coloquial, pero a la vez asertividad sobre su deseo de cumplir el reto pendiente de cursar una carrera universitaria.

Lo último, además, se explica por el nuevo emprendimiento que este cajabambino sencillo, observador y de más acción que palabras viene llevando a cabo. "Veo muchas posibilidades en el Perú, y por eso estoy ahora en un



negocio agrícola. Es un proyecto de 1,200 has de siembra, en Campoverde, Ucayali. Ya desde 1998 tenía en mente diversificarme a ese negocio de palma aceitera, pero se requerían cuatro años de espera para comenzar a cosechar: primero había que fertilizar y cultivar las plantaciones. Ahora vamos en el año tres y luego serán veinticinco de producción”, refiere con entusiasmo y renovada confianza en el país. “Quizá en algún momento dudé, pero luego me dije que no podía ser así; que siempre hay que buscar la forma de salir adelante. También en algún momento se me pasó por la mente liquidar la empresa y deshacerme de todos sus activos, para quizá meter el saldo a un negocio con menos estrés; pero luego concluí que no sería bueno para mí como persona. Y es que, si no fuéramos empresarios, al margen de lo tributario se perdería la parte social. Tenemos un personal que ha estado en las buenas y en las malas conmigo, en algunos casos entre 15 a 20 años. Junto a todos ellos podemos seguir empujando hacia adelante”, culmina.

Consorcio Textil Vianny

 Sector	Textil
 Inicio de operaciones	2004
 Número de empleados	60 (20 administrativos, 40 de producción) y 450 tercerizados
 Producción mensual	60,000 prendas textiles

TRANS POR TES

**8
empresarios
4,439
empleos**

Alicia Varas Zavaleta

Enrique Pesantes Cueva

Fernando Salaverry Mannucci

Jhon Álvarez Lozano

José Castillo Gonzales

Luis Barthé Vásquez

Manuel Torres Ramírez

Wilfredo Erquinigo Pereda

DETERMINACIÓN FEMENINA AL VOLANTE

La adquisición y ruta al crecimiento sostenido de Bagservis



Alicia Varas Zavaleta

Nació en el caserío El Saúco, a 3,439 metros de altitud en el distrito de Salpo, en la provincia liberteña de Otuzco. A los 12 años, se trasladó a Trujillo para vivir con su abuela y perseguir sus sueños de superación, que plasmó luego con tenacidad en un sector dominado por hombres como el transporte, al punto de haberse atrevido a comprar a una de sus empresas competidoras cuando aún operaba como persona natural. Hoy, el éxito de un negocio que comenzó alquilando camiones a terceros le permite contar con una flota propia de 150 vehículos.

Trujillo, mediados de 2008. Alicia Varas, con 24 años de edad y a bordo de un pequeño camión alquilado, llega temprano a los almacenes del primer proveedor al que le toca visitar como parte de sus nuevas obligaciones como encargada de despacho de mercadería de Maestro Home Center en la Ciudad de la Primavera. Ha conseguido hacerse de la plaza luego de animarse a participar de una convocatoria de la que se enteró por casualidad pura: gracias a un aviso pegado en la pared de un mercado mientras paseaba con sus hijas. La opción de haber sido seleccionada entre varios postulantes le ofrece una salida para capear su situación económica, que además le presenta un reto adicional pues está embarazada de su tercer niño, y prefiere no contarle cuando la entrevistan para el trabajo por temor a que la rechacen por esa razón.

Pero el entusiasmo de Alicia por su nuevo empleo se topa de pronto con la incredulidad de los operarios del proveedor, que no entienden cómo una mujer pretende encargarse ella misma

de ser la estibadora de los productos que hay que despachar. “No vas a poder bajar las bolsas de cemento: son demasiado pesadas para ti”, le dicen. Ella piensa en sus hijos y recuerda cómo su primer trabajo, cuando tenía 18 años, lo llevó a cabo pese a estar embarazada. Con mucho esfuerzo, deposita la carga en el camión ante la sorpresa de los operarios, enciende el motor y se marcha a entregar el pedido. Cuando vuelve a sonreír por la alegría natural del primer día de trabajo, la situación se replica al llegar a la ferretería del cliente: “¿Por qué estás tú haciendo esto si es un trabajo de hombres?”, la inquieran. Le queda claro que existe un prejuicio generalizado respecto de que una mujer no cuenta con las fuerzas necesarias para cumplir esas labores de las que ella, por el contrario, se siente plenamente capaz.

“Ha sido muy difícil afrontar la sociedad como mujer involucrada en el llamado mundo de los fierros: un espacio normalmente de caballeros. Solían indicar que las mujeres debíamos estar en casa cuidando a nuestros hijos. Lo que te dicen

hace que en un momento llegues a ya no creer en ti misma: pensaba que no podría lograrlo. Tenía auténtico miedo de hacerles caso, pero di un giro y me dije que podía lograrlo. Y esa fuerza salía del soporte emocional más grande que tenía: mis hijos. Debía hacerlo por ellos”, evoca Alicia. Lo cierto es que ese invaluable impulso le permitió seguir adelante y así hacerse campo, de a pocos y mediante recomendaciones que iba cosechando fruto de su buena calidad de servicio, en un mundo que se convertiría en su nuevo hábitat. “De entrega en entrega conocí a muchos compradores logísticos que quedaron como contactos importantes: eso hizo que algunos comenzaran a tomarme confianza y requerirme vehículos para el traslado de materiales. Entonces comencé, como persona natural con negocio, a alquilar vehículos para abastecerlos: después de dos años haciendo eso, era momento de comprar mis propios vehículos”, narra. No obstante, eso no era tan sencillo como solo decirlo: “La dificultad más grande era encontrar una persona que actuara como financista para la adquisición; pero siento que le di la vuelta a eso cuando empecé a ahorrar y a juntar dinero para cubrir las iniciales. La estrategia que seguí era mentalizarme en todo momento en la idea de que no tenía dinero disponible: todo lo que venía yo lo guardaba directamente en mi cuenta, cual Cucarachita Martina reuniendo todo lo que venía”. Ese esfuerzo de ahorro medido al milímetro rindió frutos: “Mi primer reto grande fue tener cuatro camionetas, y además me adquirí mi propio departamento. Ya en ese punto sí tuve el apoyo de los bancos”, remarca, a la par que comenta que esa disciplina financiera en la actualidad le sirve para mantener la armonía y el equilibrio en su negocio: “Busco mantener la liquidez suficiente como para poder esperar a nuestros clientes y no estar incomodándolos ni nada por el estilo. Yo

ya sé cómo funciona: a veces pagan lento, pero pagan”. El hecho es que tiempo después, en 2012, el emprendimiento de Alicia pegó un salto hacia la consolidación a través de una operación tan atrevida como infrecuente en esa escala de negocio: la compra de un competidor directo.

“

Ha sido muy difícil afrontar la sociedad como mujer involucrada en el llamado mundo de los fierros: un espacio normalmente de caballeros. Solían indicar que debíamos estar en casa cuidando a nuestros hijos”.

“Me sentía, digamos, ya más *fresh* porque seguía creciendo, adquiriendo más vehículos y sumando más clientes a nivel nacional. Entonces se dio la situación de que si compraba buses como persona natural no me iban a dar la documentación adecuada, léase las tarjetas de circulación que entrega el MTC; yo venía haciendo todo con RUC 10”. La oportunidad de resolver el entrampamiento estaba a la mano: Bagservis era un competidor relativamente conocido en La Libertad, pero tenía problemas económicos y administrativos. “La compramos y la saneamos, porque no venía nada bien en lo financiero: por eso sí me siento fundadora de mi empresa. Hemos mantenido en este tiempo la razón social, aunque desde hace tres años solo la empleamos para operaciones con camionetas o vehículos livianos: los pesados se trabajan con la razón Transporte Bagservis. Para el caso de las camionetas, cotizamos según la zona y el recorrido que se haga, atendiendo al hecho de que se trata de vehículos que tienen una vida útil menor; con los buses, en cambio, medimos el desempeño por



2013 - Trujillo

servicio dependiendo del tiempo que tome trasladar a las personas”, explica, a la vez que se satisface de que su negocio, integrando tanto la parte de transporte de personal como de mercadería, crezca en promedio entre 20% a 30% por año. “Cubrimos toda la franja de Tumbes a Mala. Ahora hemos mudado el domicilio fiscal a Lima, a San Martín de Porres, pero solo por medidas de precaución: todo se opera desde Trujillo”, añade con visible orgullo por haber conseguido desarrollar sostenidamente el negocio pese a la creciente inseguridad ciudadana en la capital liberteña.

“

En 2012 compramos y saneamos Bagservis, pues no venía bien en lo financiero: por eso sí me siento fundadora. La empleamos para camionetas: los vehículos pesados se trabajan con Transporte Bagservis”

Alicia reconoce además que hubo algún momento en que el Perú y sus burocracias le pesaron significativamente. “Hubo un momento en que perdí la confianza en

el país por Sunat: cuánto me gustaría que a nosotros los emprendedores nos pudiera visitar y capacitar de manera gremial. Cometimos errores producto de desconocimiento, como que en tiempos en que todas las comunicaciones eran en físico muchas notificaciones para la exigencia de presentar todas las compras y ventas que hacíamos llegaban a mi primer departamento; pero yo lo había comprado aún en construcción, por lo que el inmueble estaba cerrado y nadie las abría. Después de un tiempo me llegó una multa de S/.120,000: felizmente conté con un asesoramiento adecuado y tras presentar la documentación del caso apelamos al Tribunal Fiscal y no tuve sanción”, relata con alivio.

De ese modo, esta salpina recia y firme, de frases cortas y nacida en el seno de una familia muy humilde como la mayor de cinco hermanas, me responde con su natural tono de voz bajo que superados esos problemas tributarios de sus inicios y con la esperanza adicional de ver pronto a La Libertad lejos del flagelo de las extorsiones a empresarios, su fe en el país se ha renovado. “Hoy sí creo



en el Perú y en su capacidad de ir con fuerza hacia delante como país. Quizá ha habido meses bajos, pero la economía se está recuperando: lentamente, pero ahí vamos. Si un trabajo le sale al empresario equis, eso arrastrará a varios más a crecer”, puntualiza. Asimismo, siente que si nunca hubiera hecho empresa se habría perdido la oportunidad de contratar a muchas personas desempleadas, entre ellas muchas mujeres con necesidades de empoderamiento, y así ayudarlas: “Un conductor tiene una carga familiar bastante grande. Me apena que sea un sector en el que exista bastante informalidad, lo que felizmente no es mi caso: nosotros seguimos un proceso 100% formal desde que el chofer llega a pasar sus exámenes médicos hasta que sale de la empresa. Hay que reconocerlos pues es gracias al soporte diario que proveen, entre varias otras personas claves, que seguimos avanzando”, indica con convicción. En el mismo sentido, tiene bastante optimismo en lo que el futuro pueda depararle a Bagservis, más allá de que aún ninguno de sus hijos esté involucrado en la empresa. “A la mayor más bien le he creado su propio negocio:

le entregué un capital y ahora vende bien. Aprende a la misma vez que estudia, y lo hace feliz de la vida”, culmina.

Bagservis

	Sector	Transporte
	Inicio de operaciones	2012 (adquisición)
	Número de empleados	200
	Vehiculos	150
	Distancia recorrida	5,000 km mensuales

UN MAGNATE POR APRENDIZAJE

Transpesa y medio siglo de inspiración logística



Enrique Pesantes Cueva

Nació en Paiján, en la provincia libertea de Ascope, donde creció en medio de las dificultades de quedar huérfano de madre cuando apenas entraba a la adolescencia. A temprana edad, hizo la compra de un pequeño camión y con el apoyo incondicional de su esposa, inició un negocio de transporte que tuvo como primer cliente nada menos que a Luis Banchemo Rossi, de quien aprendió que el trato directo con la gente era fundamental para salir adelante. Un hábito compartido hasta el día de hoy.

Finales de 1978. Carlos Enrique Pesantes recibe una llamada internacional: la operadora le dice que es desde Guayaquil, por lo que cierra los ojos y teme lo peor. Un nuevo camión de Transpesa, el último que le quedaba en operación en la empresa que fundó siete años atrás, ha sufrido una volcadura en la ciudad ecuatoriana y ha quedado inutilizado. Su flota ha quedado reducida a cero y hay clientes con los que tiene compromisos de transporte que cumplir indefectiblemente.

Pero Carlos Enrique conserva un sentido de la responsabilidad inquebrantable, incluso en esas circunstancias. Sabe que tiene una imagen ganada y sobre todo tiene fe, demostrada en el cuadro de Cristo que domina el centro de su oficina. Hay otro cuadro en esas paredes que le inspira confianza empresarial: el de don Luis Banchemo Rossi, quien fuera uno de sus primeros clientes y por quien ha tratado de construir varios pilares de su compañía a su imagen y semejanza. Es plenamente consciente de que un empresario líder está obligado, ante todo, a responder a la confianza de sus clientes y a jamás defraudarlos: entonces

comienza a hacer gestiones para arrendar camiones de manera temporal y de ese modo atender sus obligaciones inmediatas. Lo ayuda mucho tener la amistad de varios de los proveedores, quienes lo respaldan sin chistar.

“Él siempre siguió las pautas de Banchemo Rossi en términos de comportamiento y actitud”, refiere Enrique Pesantes hijo, quien acompaña a su padre en la conversación que da fruto a este texto y lleva su voz, pues desde hace doce años las secuelas de una operación por un cáncer a las cuerdas vocales, superado con éxito, limitan a Carlos Enrique para conversar, aunque de ningún modo para proseguir al frente de su empresa con plena vitalidad y aporte activo de ideas a los 83 años de edad. “Mi padre admiraba a Banchemo Rossi porque detectó que su principal fortaleza era la cercanía con la gente. Notó que, como hombre visionario que pensaba en el largo plazo, tenía una obsesión por encontrar a los talentos, a las personas perfectas que se encargaran de las fábricas. Por eso tenía mucha confianza en sus ejecutivos. Eso marcó un reflejo de lo que él quería ser

en el futuro”, complementa respecto de cómo la imagen del ilustre empresario tacneño permitió a su padre comprender la importancia de fijarse metas y plantear estrategias como mecanismo para cumplir sus objetivos. Así como enfocarse en las relaciones humanas que hasta el día de hoy, aún con sus restricciones para hablar, Carlos Enrique continúa aplicando y nunca ha dejado de acercarse a sus almacenes para conversar de modo directo con los trabajadores.



La principal fortaleza de Banchero Rossi era la cercanía con la gente. Como hombre visionario, tenía obsesión por encontrar a los talentos, a las personas perfectas que se encargaran de las fábricas”

“Sigue dirigiendo la compañía: nunca ha dejado de venir a trabajar y aportar ideas útiles y valiosas. No se ha minimizado ni un segundo para seguir respondiendo a los *stakeholders*”, indica Enrique hijo mientras observa con admiración a su padre.

Sin duda, los retos no han sido ajenos a la vida de un hombre que perdió a su madre cuando solo tenía trece años. Le tocó hacer de todo un poco para salir adelante en esas circunstancias: en un inicio vendió fruta en el mercado, y luego se acercó al mundo del transporte, primero como cobrador y posteriormente como ayudante en un camión. “En el principio del negocio le tocó batallar contra aire, mar y tierra, con más de una situación desesperante de por medio. Comenzó con apenas un camioncito y estuvo en todo momento ayudado fielmente por mi madre, quien lo apoyaba y lo motivaba a seguir adelante”, relata Enrique hijo. “Él era el mismo conductor y también el

mecánico, porque el camión se malograba y tenía que saber parchar llantas. El hecho es que vivía muchos días a bordo de su camión: lo arreglaba, lo reparaba y lo lavaba para seguir haciendo viajes y fidelizar clientes, porque su esmero estaba en dar el mejor servicio posible, ya que sabía que eso garantizaría la fidelidad que le permitiría generar un vínculo de largo plazo”, añade.

Esa constancia y perseverancia en el trabajo ha llevado a que esa empresa, que en un momento sufrió de manera estructural por tres volcaduras, hoy cuenta con una flota de 160 camiones tractos y 240 semirremolques que, desde Pisco como punto de enlace, cubren rutas por el norte hasta Tumbes y por el este hasta Yurimaguas, con paso por costa, sierra y selva. Empresas de prestigio se cuentan entre su vasta cartera de clientes. Y asimismo, desde que compró una agencia aduanera en 2016, ha diversificado de modo significativo sus operaciones: “Actualmente estamos haciendo operaciones en función a contratos de cinco años, a largo aliento. Transpesa es hoy un operador de logística integrada: vemos almacenes para la exportación y desaduanaje para la importación. Hemos trascendido el rol de ser una empresa de transporte para, con mayor *expertise* y detalle, ofrecerle al cliente que busca un solo operador para la integración de sus procesos, la posibilidad de que tenga control de *stocks* y mercadería”, detalla Enrique hijo. “Mi padre vislumbra un futuro certero y próspero, sobre todo, porque en vida él ya dejó todo estructurado. Desarrolló un plan estratégico soportado en los directores de la compañía que ha facultado hacer una sucesión de manera ordenada con la familia. A partir de esa base, seguimos apostando por el hecho de que nuestro crecimiento será muy fuerte en los próximos años con compañías de primer



1995 - Trujillo

orden: apostamos por calidad de servicio y atención posventa con capacidad de mejora tecnológica y cercanía al cliente, porque mi padre siempre se ha enfocado en que estemos preocupados por el recurso humano”, añade a modo de reafirmar la que siempre ha sido una máxima de acción de Carlos Enrique: saber juntarse al árbol que da más sombra.

“

...Por eso mi padre está seguro de que va a seguir creciendo y que siempre apostaremos por el Perú: nunca nos iremos del país por compleja que sea la situación”

De ese modo, este liberteño tan trabajador como serio y de mirada fija, que ha encabezado la Asociación de Paijaneros Residentes en Trujillo, me contesta a través de su hijo que nunca habría podido dejar de creer en el Perú.

“Por más gobiernos que han venido con uno y otro problema, siempre está invirtiendo, generando confianza en su familia y su entorno para seguir avanzando pese a las adversidades. Mi padre siempre ha mirado al Perú de manera positiva: tiene una posición muy conservadora, pero a la vez un espíritu abierto a los cambios. Da trabajo a tres centenares de personas entre todas las bases que tiene y siempre se sigue dando tiempo para visitar las empresas, los locales y conversar con su equipo y sus colaboradores”, remarca. Por esa razón, la familia Pesantes tiene claro que su arraigo genera un vínculo indisoluble: “Luego de pasar por volcaduras de camiones en sus inicios y tras superar un cáncer de garganta, se mantiene al frente de una empresa que evolucionó hasta llegar a ser líder en el sector logístico. Por eso mi padre está seguro de que va a seguir creciendo y que siempre apostaremos por el Perú: nunca nos iremos del país por compleja que sea la situación”, enfatizan.



Transpesa

	Sector	Transporte y logística
	Inicio de operaciones	1971
	Número de empleados	300
	Flota	400 vehículos (160 camiones y 240 semirremolques)
	Distancia recorrida	1.6 millones de km mensuales

POR LA RUTA DE LA TRANSFORMACIÓN FORMAL

La experiencia luchadora de Transportes Línea en un mercado agitado



Fernando Salaverry Mannucci

Nació en Trujillo, cuya identidad porta en dos de los apellidos más tradicionales de la ciudad. A nombre de ellos se embarcó en la gestión de tres empresas de transporte creadas por su tío, el célebre Carlos Mannucci, a las que tras una década fusionó en una sola marca. Desde ella ha logrado lidiar contra las irregularidades del sistema de transporte interprovincial de pasajeros, en especial a través de la diversificación: eso le ha permitido atender las necesidades de transporte de personal y carga de empresas mineras y agroindustriales, para así alzar la bandera de la formalidad en un sector que la necesita.

Finales de 2001. Los cambios de siglo y de aires en el país le han dado a Fernando Salaverry el marco para repensar su actividad como transportista interprovincial de pasajeros. Dos años atrás ha conseguido fusionar tres de las cuatro empresas que una década antes recibió por encargo familiar para constituir Transportes Línea, que desde Trujillo viene operando destinos como referente del sector en el norte del país. Sin embargo, la competencia en desigualdad de condiciones es voraz: desde que el Congreso de la República estableció en la segunda mitad de los noventa la liberación de rutas en todo el país, tanto los informales como los ilegales, fenómenos contra los que siempre ha lidiado el transporte interprovincial, vienen copando el mercado. Los primeros tienen permiso para transportar pasajeros, pero incurrir en prácticas informales, como no tener a los choferes o al personal en planilla; los segundos directamente se compran un vehículo y ejecutan servicios entre las diferentes provincias o regiones sin control ni licencias, beneficiándose ambos de los inmerecidos frutos de la

competencia desleal. ¿Qué hacer? No hay visos de que la regulación en el sector se endurezca o sencillamente que se haga cumplir la ley, por lo cual en el mediano plazo el escenario es insostenible para cualquier empresario formal, aunque no para Fernando.

Con la visión y sentido de la oportunidad del que hace gala, él piensa en qué sectores en el país ofrecen estabilidad y trabajo continuo. La agroindustria es bandera en el norte; la minería, actividad esencial del resto del país. De ese modo, negocia un primer contrato con una empresa agrícola: puede hacer para ella tanto transporte de personal como también de carga. Al año siguiente suma un segundo cliente, y luego otro más: de esa manera, sin dejar de ofrecer su servicio clásico ni que la marca Línea pierda su prestigio como principal actor del mercado de transporte interprovincial en el eje formado entre Trujillo, Chiclayo y Piura, comienza a diversificarse -y solidificarse- puertas hacia dentro.

“Es cierto que en la parte interprovincial nos hemos achicado mucho en el tiempo: es porque estamos generando un crecimiento

con otro modelo", explica Fernando. "Lo más complejo era competir con la informalidad y la ilegalidad, pues ellas no tienen encima a las muchas entidades que están atrás de las empresas de transporte formales. Transitan sin ser detenidos ni controlados; no pagan impuestos ni arbitrios, por todo lo cual es difícilísimo pelear contra ellos. Encima hay una ley ahora que permite el transporte interprovincial en camionetas Van y autos comunes", señala en tono de protesta por las irregularidades que el sector se ha resignado a ver crecer. "Hasta 1995 había cierto control, pero con la liberación de rutas la situación degeneró. De hecho, todo eso causó que varios de los formales comenzaran a hacer cualquier ruta, por lo que se terminó generando una especie de competencia al mejor postor. Y así se agravó un problema que se mantiene sin solución", remarca.

Por ese motivo central, el grueso de los 800 vehículos que hoy componen la flota de Línea se dedica a atender a su importante cartera de clientes corporativos. "La minería hace la diferencia en este tema: trabajamos en la evacuación de personal desde las minas y también en movimientos internos. Actualmente trabajamos con Quellaveco, Cerro Verde, Glencore, Marsa, Raura y Poderosa; también estuvimos antes con Yanacocha. En agroindustria hemos achicado ligeramente la flota porque las tarifas hoy en día no son las más adecuadas, pero estamos con Cerro Prieto, Hortifrut y otras más. También estamos con Siderperú y Ferreyros, entre otros que conforman una gama de clientes formales y que quieren prácticas formales", puntualiza Fernando para destacar el ISO 39001 conseguido por su empresa.

“

Lo más complejo era competir con la informalidad y la ilegalidad; transitan sin ser detenidos ni controlados y no pagan impuestos ni arbitrios, por todo lo cual es difícilísimo pelear contra ellos”

“En lo que se refiere al transporte interprovincial, hemos hecho un cambio de formato de unidades: ya no operamos con buses de doble piso, sino de uno solo, pero con gran posibilidad de llevar encomiendas y cargas. En un momento tuvimos una flota de *trailers*, pero ahora solo hacemos carga en bodega de bus: en ellas hemos pasado de 8 m³ a 12 m³ de capacidad de almacenamiento. Entonces para estimar la rentabilidad de esa parte del negocio hay que sumar lo que se vende a pasajeros con lo que se coloca en encomiendas y cargas en general. Obviamente seguimos trabajando muy duro en esta área del servicio: todo es un *mix*”, enfatiza. La empresa cuenta con bases en Lima, Trujillo, Chiclayo, Cajamarca, Huaraz, Jaén, Moquegua y Piura, que incluyen oficinas y talleres de mantenimiento. “Para el soporte de las unidades tenemos convenios con Volvo, Scania y Mercedes. Eso sí, la central la mantenemos en Trujillo: ha habido intentos de ir a Lima, pero lo mejor es estar descentralizados y generar el mayor empleo posible en la parte norte del país”, resalta sin ocultar su orgullo y sentido de pertenencia. “Sí, es mi ciudad, así como fue también la de mi padre y la de mi madre; y si bien los provincianos siempre han acostumbrado a irse a estudiar en universidades en Lima o en países del exterior, ahora con los desarrollos mineros y la agroindustria muchas otras ciudades se han vuelto interesantes para poder vivir y hacer empresa, como el caso de Trujillo”, anota con una sonrisa. Lo obtenido, sin duda, es un logro



1989 - Chiclayo

importante para una aventura empresarial que comenzó casi como un encargo familiar. “Todo comenzó en 1989: había cuatro empresas de transporte distintas que habían sido fundadas por mi tío Carlos Mannucci, quien era hermano de mi mamá. Eran realmente pequeñas: Transportes El Águila tenía dos buses; Transportes Vulcano, tres; Transportes El Norte, dos; y la cuarta, Transportes y Sur, no tenía unidades. Estaban casi paralizadas y en principio las querían cerrar, por lo que me convocaron a una auditoría con una propuesta de por medio. Así pasé a ser accionista igualitario con el resto de mi familia: trabajamos El Águila, Vulcano y El Norte durante diez años y en 1999 las fusionamos para constituir Transportes Línea”, relata Fernando respecto de aquel momento clave en que juntar las capacidades de las distintas marcas permitió poner orden al negocio y consolidar un único equipo con la mira puesta en la innovación en el servicio. Hasta la fecha, vale señalar, el accionariado corresponde a tres socios de la rama Salaverry y seis de la rama Mannucci: “Yo tengo los dos apellidos. Se ha discutido mucho si a futuro se podría

abrir el accionariado, y por el momento se ha preferido que mantenga un carácter netamente familiar. En la práctica, venimos a ser la segunda generación al frente del negocio. La tercera aún no forma parte de él: había un miembro en un momento, pero actualmente se ha independizado”, refiere. En cualquier caso, de cara al futuro la estrategia de Línea discurre por un trazo bastante claro.

“

Cuando uno está metido en su negocio constantemente se pregunta qué hacer. Y cuando ya estás ahí, en marcha, debes seguir viendo cómo sacar adelante la empresa”

“Va a seguir fortaleciéndose mucho la parte de transporte de personal. Creemos que hacemos muy bien el trabajo y la recepción a nuestras propuestas es muy positiva”, indica Fernando. Por el contrario, no vislumbra que en el corto plazo pueda producirse en el negocio de transporte interprovincial algún tipo de consolidación en torno de marcas






grandes como ha existido en otros rubros con capilaridad en el interior del país. “Con el desorden que hay, es imposible pensar en grandes actores. Más que nada va a seguir acentuándose el carácter regional de la oferta: cada uno estará en su zona luchando contra la informalidad y aprovechando los momentos en los que hay demanda. Porque ojo: no somos los únicos que podríamos hacer eso. Si no hubiéramos desarrollado el negocio, el espacio que tenemos lo habrían ocupado otras empresas de transporte. Hay otros serios competidores de Línea: por lo menos unas 30 empresas en el medio con prácticas formales, tanto en transporte interprovincial como también de personal”, reconoce con hidalguía.

Por todo lo expuesto, este trujillano afable, tan detallista como a ratos inubicable, me responde con claridad que no podría haber dejado de creer en el Perú. “Cuando uno está metido en su negocio constantemente se pregunta qué hacer. Y cuando ya estás ahí, en marcha, debes seguir viendo cómo sacar adelante la empresa”, enfatiza. Y en ese sentido, Fernando no se rinde en su anhelo de ver

a su sector mejor regulado y formalizado. “Eso es lo que todos los meses nos juntamos con las principales empresas de transporte a discutir. Estamos en una lucha constante para lograr que las autoridades tanto nacionales como regionales puedan tomar el rumbo correcto y creo que, si bien hemos avanzado mucho en ese sentido, todavía queda bastante por hacer. Pero no nos damos por vencidos”, concluye.

Transportes Línea

	Sector	Transporte
	Inicio de operaciones	1999 (fusión)
	Número de empleados	2,000
	Flota	800 vehículos

UNA CADENA LOGÍSTICA DE APRENDIZAJE

La reingeniería y la diversificación de Grupo JMA



Jhon Álvarez Lozano

Nació en el asiento minero de Huanzalá, corazón económico del distrito de Huallanca, hoy parte de la provincia ancashina de Bolognesi pero que por entonces aún pertenecía a Huánuco. Su madre lo conminó a terminar la carrera en Lima -donde se había mudado solo a los catorce años- antes de aprovechar una cómoda oferta para prolongar la tradición minera familiar. Tras descubrir su vocación por la logística, en 2007 creó Grupo JMA, su propia compañía de tercerización: con ella transitó de su inicial especialización en gestión de personal a una diversificación a otros nichos clave para la recuperación postpandemia.

Inicios de 1999. Jhon Álvarez, a los casi 22 años, suele disipar la carga de su último ciclo universitario con una pichanga de fútbol religiosamente establecida cada sábado a la 1 de la tarde con sus amigos. No obstante, ha recibido una llamada de la secretaria de Luis Huatuco, uno de sus profesores de la universidad, quien lo ha convocado a una reunión en las oficinas de Fien Ingenieros, empresa metalmecánica en la que trabaja. Con la idea que la llamada era para comentarle algún problema con un trabajo del curso que le dictaba el profesor, Jhon se presenta ese sábado por la mañana, ataviado con camiseta de fútbol y un buzo, listo para empalmar de allí a la cancha: enorme es su sorpresa cuando se encuentra a otros dos alumnos de su universidad vestidos de terno y con currículos impresos en mano.

“No tenía idea que se trataba de una entrevista de trabajo. Mi profesor me dio con palo: me dijo que a la guerra debía irse preparado”. Sin embargo, pese a haber terminado la charla en

términos no muy cordiales, mayor es su asombro cuando el lunes lo llama el contador de la empresa para decirle que querían contratarlo y que por eso el miércoles tiene una nueva cita con uno de los directores: ya con saco y corbata, las sorpresas continuaron cuando le enseñan su nueva oficina y él nota que está algo abandonada y vacía. “Yo creía que me estaban contratando como practicante, y resulta que mi cargo era el de jefe de recursos humanos. Estaba en décimo ciclo. Eso me ponía un poco temeroso, pero con el ego levantado: de un momento a otro, era jefe de personal”. Pero si el lector cree que allí termina la insólita situación, pues hay más: “A los dos días tuve mi primera sesión de directorio y me entregaron una carpeta con 180 nombres y una misión puntual: liquidarlos. Cuando pregunté con quién se coordinarían los pagos de cese, me respondieron que debía limitarme a que firmaran y punto”.

Esa experiencia con transición de despido masivo, que derivó en que las

semanas siguientes Jhon llegara a su oficina y siempre tuviera al lado a un policía que acompañaba a alguno de los trabajadores despedidos, estaba indudablemente en su mente poco más de dos décadas después, durante la ola más cruda de la pandemia. En Grupo JMA, su conglomerado de cinco empresas en diferentes ramas del sector logístico reunía una nómina de casi 1,300 trabajadores y se resistió a aplicar la suspensión perfecta de labores que la ley le facultaba. “Más que por bueno, fue por soberbio. Me creía Superman”, reconoce.



No contaba con una adecuada visibilidad de los márgenes reales. Me había acostumbrado a solo mirar los flujos de caja: no consideraba en toda su dimensión los costos operativos y de rotación ni los propios costos fijos”

Lo cierto es que a la carga de esos meses de subsidio se sumó otra seria dificultad puntual: “En diciembre de 2019 me había lanzado a buscar alguna empresa de e-commerce que pudiera sumar al Grupo. Conseguí una de un excompañero con el que hicimos un proyecto en Bambas: facturaba S/120,000 mensuales, y cuando empezó el Covid-19 pasó de golpe a colocar 7,000 productos diarios y facturar S/1.5 millones mensuales. Inicialmente había adquirido el 40% de las acciones: me emocioné y compré el 60% restante”. Pero lo que parecía un *deal* de ensueño se transformó en un enorme chasco. “El acuerdo incluía dejar al antiguo dueño un año como gerente de operaciones. Y ese tipo me jugó mal, pues empezó a robarme sistemáticamente. Además, yo no había investigado bien a la empresa y resultó

que tenía procesos comerciales con algunos bancos que representaban un pasivo de S/3 millones con el que debía cargar luego de la compra”, relata.

Así, los inicios de 2021 asomaban sombríos: a todo lo descrito se agregaba que varios de sus clientes habían cerrado operaciones por la pandemia y otros buscaban reducir gastos o solicitar beneficios porque no podían pagar. Entonces Jhon, agobiado por lo que asomaba como un escenario de potencial quiebra, aprovechó la chance de irse a vacunar al exterior para tonificarse y plantear un reinicio. “La economía estaba paralizada y no había chance de ir para atrás: los resultados iban en picada. Tras una aguda observación, caí en la cuenta de que tenía una limitada gestión de información: no contaba con una adecuada visibilidad de los márgenes reales. Me había acostumbrado a solo mirar los flujos de caja: no consideraba en toda su dimensión los costos de rotación ni los propios costos fijos. En consecuencia, solo me quedaba ejecutar una reducción de costos internos brutal: prescindir de gerencias, jefaturas, supervisiones”. De ese modo, ante las casi nulas ventas, en agosto tomó la dura decisión de despedir a toda su plana comercial. “Eso permitió un drástico ahorro de costos fijos: correspondía luego ver qué más hacer. Armé la lista de los clientes de los últimos catorce años y les toqué la puerta: si les hacíamos *outsourcing* de personal, ¿por qué no los podíamos atender en otras operaciones logísticas que advertíamos eran débiles para ellos? Entonces me repreguntaron unánimemente todos los potenciales clientes si teníamos capacidad: la respuesta fue sí. De hecho ya veíamos de manera indirecta almacenes, transportes y distribución. Me invitaron a licitaciones y en diciembre de 2021

gané una cuenta muy importante en uno de los principales puertos”, señala con orgullo por el reto cumplido. De ese modo, un año que parecía aciago terminó cerrándose con todas las empresas de Grupo JMA con cifras en azul. “Primero entré al negocio de depósito primario con transporte para sacar carga del puerto hasta la operación del cliente. No creía que fuera el último nicho en el que pudiera participar: empecé a ver que también había distribución *retail*, distribución de última milla, depósito temporal y aduanero, carga terrestre nacional e internacional. Empecé a mapear cada una de esas actividades y cómo priorizar. Comencé a negociar con un cliente y me salió distribución de *retail* con una gran trasnacional: podía facturar la tercera parte en comparación con el *outsourcing* que teníamos, pero los márgenes de contribución eran el quíntuple. Meternos en nichos de logística ha permitido que desde entonces hayamos crecido bien y nos estemos recuperando”, comparte Jhon con entusiasmo. “Siento que a tiempo fui resiliente. Antes revisaba balances cada tres meses y no tenía visibilidad sobre mis costos fijos, rotación y margen de contribución real. Hoy tengo una meta: cada día 10 mi equipo contable y financiero hace una evaluación por cinco días y el 16 me presentan el balance con márgenes de contribución reales y flujos de caja para decidir qué hacer. Y por supuesto, aprendí que nunca más hay que usar flujo de caja para comprar activos como camiones, almacenes, etc.: existen el *leasing*, capital de trabajo, los pagarés revolventes, letras”, agrega. “Yo era muy bueno en operaciones, pero no conocía mi negocio en su totalidad”,



2020 - Lima

sentencia con la convicción de quien aprendió en la cancha y de los golpes que te da la carrera empresarial.

“

Un país que crece necesita sí o sí de la logística: para mover, transportar, almacenar. Es una actividad en la que nunca he dejado de soñar y que cuenta con un futuro muy promisorio”

Con esa experiencia acumulada, este huallanquino jovial y arrojado me responde con convencimiento que el que no cree que el Perú es un país de enormes oportunidades, está equivocado y viviendo en otro mundo. “Siempre he visto posibilidades y muchas oportunidades en el Perú. Aunque claro, debemos tener en cuenta que es un país que cada cinco años se vuelve inestable por temas políticos con los cambios de gobierno, por lo cual apostar por cambios de forma y fondo en lo personal y lo empresarial sin considerar quién nos tocará al



frente genera una enorme disyuntiva. Por eso, la internacionalización es una buena estrategia”, señala Jhon, quien ya tiene a JMA haciendo transporte local e internacional a Ecuador y Bolivia y en 2025 sumará Chile como destino. “Buscamos tener servicios y autorizaciones de operaciones en cada una de las zonas francas con estos países para darles la oportunidad y sinergia a nuestros clientes en el comercio entre países vecinos. Ya nos convertimos en operadores logísticos con capacidad de tener clientes de primer nivel”, enfatiza.

Eso último trasunta la intensa vocación con la que Jhon vive su actividad. Soy relacionador Industrial de profesión “Mi segundo trabajo fue como coordinador de personal para planillas en una empresa de servicios que prestaba administración de personal para Alicorp. Allí descubrí que la verdadera pasión mía no era los recursos humanos sino la logística, por la naturaleza de operaciones de Alicorp, y a partir de entonces nunca he dejado de soñar con eso”, apunta. De hecho, está

convencido de su importancia para el desarrollo del Perú: “Un país que crece necesita sí o sí de la logística: para mover, transportar, almacenar. Es una actividad con un futuro muy promisorio”. Bajo esa premisa, Grupo JMA ha invertido en Almacenes de 10,000 m² en Callao, tenemos otro almacén de 5000 m² en la zona Industrial de Villa El Salvador y se compró un terreno de 35,000 m² en el puerto liberteño de Salaverry. “Pensamos hacer algo importante allí, posiblemente un almacén multipropósito”, revela además que invirtió en un almacén de 2000 m² en el distrito de Huallanca su tierra considerando la importancia del crecimiento minero en esta zona, empresas como Antamina, Nexa, Huanzalá, entre otros son parte del entorno cercano de este distrito y cree importante tener esta alternativa de soluciones logísticos cercanos para estas mineras.

Grupo JMA

 Sector	Logística
 Inicio de operaciones	2007
 Número de empleados	300
 Área de operaciones	52,000 m² (45,000 m² propios entre el Callao y Salaverry)
 Recorrido operativo	360,000 km mensuales

RUTAS DE TINTA Y DIÉSEL

La evolución de Transportes Quinto de cargar noticias a portar maquinaria



José Castillo Gonzales

Nació en el actual Paiján cuando esa jurisdicción aún pertenecía a Chocope, y creció en Mocan, centro poblado del distrito de Casa Grande, todo ello en la provincia libertefña de Ascope. Desde niño se acostumbró a viajar en camiones para cuidar el maíz que producía su padre y por eso no vaciló en tomar la oportunidad de convertirse en distribuidor de diarios: tras convivir por casi dos décadas con el estrés natural de ese negocio, consolidó a su empresa transportista como importante operadora en el rubro de carga pesada.

Miércoles 8 de agosto de 1990, 9 de la noche. José Castillo se dispone a cenar en calma después de una intensa jornada de trabajo al frente de una flota que ya cuenta con 30 vehículos. Enciende la TV mientras empieza a degustar su plato y nota que en la pantalla no aparece la telenovela de costumbre sino el rostro del flamante primer ministro, Juan Carlos Hurtado Miller. Son tiempos sin controles remotos, por lo que se levanta para subir el volumen y escuchar bien lo que está anunciando: se trata de subidas dramáticas de precios, enumeradas una tras otra. Cuando en medio de la sorpresa vuelve a sentarse para comer, lo que escucha hace que la cuchara se le quede congelada en la boca: la gasolina ha subido 26 veces su precio.

“Apenas escuche el mensaje me dije: acá fue mi final. Mis carros eran todos gasolineros, esos Dodge enormes de ocho cilindros: empleaban motores grandes para resistir las largas distancias que recorríamos”. La abrupta multiplicación de costos determinada por el recordado *Fujishock* hacía temer a José que no pudiera cumplir con la entrega diaria

de los ejemplares de *La República* y *El Popular*, periódicos que transportaba local y nacionalmente. “Al día siguiente nos reunimos de inmediato con el gerente de distribución y vista la situación nos hicieron varios adelantos de dinero para que no nos quedara corto. Ese fue el primer paso para salir adelante”, narra. Lo que tocaba ahora era que él hiciera su parte: “Comencé a investigar opciones para reducir los fletes y encontré la forma de cambiar los motores de gasolina a diésel. Entonces hablé con otros amigos que también transportaban diarios y viajamos todos juntos a inicios de octubre de 1990 a Iquique a fin de comprar motores para acoplarlos. Yo compré dos, los traje a Tacna y allí los desaduané. Luego desde Lima comencé a llevar los carros: la primera vez trasladé cuatro y en Tacna hicimos la conversión a petroleros. Entre el viaje y el cambio, nos demorábamos una semana”, describe.

Así, para diciembre de ese difícil año José ya tenía parte de su flota convertida a diésel. “Circulábamos de Lima a Piura todos los días, o también hacia Huancayo. En la inmensa maletera de los Dodge,

poníamos los periódicos y les hacíamos una parrilla de fierro. En la parte posterior se sentaban los pasajeros: muchas personas preferían viajar en carro de periódico porque así viajaban más rápida y ligeramente, y el Grupo La República no tenía problemas con que le sacáramos así provecho adicional al traslado, siempre que nuestra carga fuera legal y sobre todo que los diarios llegaran a su destino a tiempo para que los canillitas salieran a vender”, señala.



Yo nací empresarialmente junto con La República: empecé a trabajar exactamente el día en que circuló por primera vez el diario, el 16 de noviembre de 1981”

Lo cierto es que la decisión audaz de la conversión de motor no solo salvó su negocio, sino que también marcó el inicio de una nueva era de expansión y diversificación hacia el transporte de carga más grande. “Desde mis inicios habíamos hecho solo transporte de carga liviana, entiéndase diarios. Pero ya hacia 1994 el Grupo La República pasó a tener plantas en Chiclayo y Arequipa, por lo que diversifiqué la flota con algunos camioncitos para poder trasladarles también insumos que necesitaban para la impresión. Esos vehículos los compré en Ferreyros, y aproveché para pedirles trabajo: me lo dieron y hasta hoy se mantiene como mi cliente principal”, relata.

De hecho, cuatro años después, en 1998, el negocio de José pegó el salto definitivo al dejar de operar como persona individual y pasar a constituir Transportes Quinto, lo que marcó su emancipación de la distribución de diarios. “Yo había nacido empresarialmente junto con *La República*: empecé a trabajar el día que

circuló por primera vez el diario, 16 de noviembre de 1981. Hacía taxi carga y era plenamente un forastero llegado a una ciudad en la que no conocía a nadie. Tenía muchos problemas para acceder a un crédito vehicular en aquellos años: me cerraban las puertas y buscaba avales, pero nadie quería dárselos a un joven desconocido. Hasta que me valí de un vendedor de carros que me hizo conexión con el gerente general de la tienda en esa época, señor Antonio Rosales: él me contó que había llegado desde Chanchamayo y lustrado zapatos hasta llegar donde estaba, por lo que le nacía confiar en mí y me permitió financiar mi primer carro”, recuerda. “En el Grupo La República tuve gran confianza con la mayoría de los directores: Javier Silva Ruete, Aurelio Loret de Mola o don Gustavo Mohme Llona me encargaban servicios personales: yo era su único transportista y me esforzaba en hacerles un buen servicio. Pero hacia 1998 ya los márgenes que me quedaban en el negocio de periódicos no eran muy grandes y además era una labor bastante estresante, por las horas de entrega; además los señores Mohme decidieron constituir su propia empresa de transporte y *El Peruano*, que era mi otro cliente de periódicos, licitaba el servicio todos los años y había que estar presentándose al concurso. Por eso decidí que con mi nueva razón social ya sería mejor meterme del todo a carga pesada”.

De ese modo, Transportes Quinto lleva casi 30 años trabajando con Ferreyrcorp. “Es una empresa grande con la que tengo suerte de trabajar todo este tiempo de modo ininterrumpido: trato de hacer las cosas bien, de manera transparente, dar un buen servicio. Les trasladamos todo tipo de maquinaria y carga pesada, y siento que yo me recomiendo solo a mí mismo con mi trabajo. No he tenido eventos muy significativos, salvo lo de



2015 - Lima

1990 y la pandemia. Fuera de eso nos hemos caído y levantado siempre para volver a crecer”, señala José, quien además en este tiempo se ha dado el gusto de cumplir un anhelo infantil. “Cuando era chico y tenía diez a once años, me escapaba en *trailers* para llevar a Lima el maíz que mi papá vendía. Pasaba que el comprador decía que necesitaba que alguien viajara encima de la carga para que la cuidara: yo hablaba con los chóferes sin que mi papá supiera y me iba con ellos. Cuando se bajaban en sus casas por las noches a dormir un rato para descansar, yo me quedaba adentro de la cabina del *trailer*: me parecían auténticos aviones, y me decía si algún día iba a tener carros así. Pues bueno, desde 2005 comencé a comprar *trailers*: ya no hay vehículo más grande que ese”, dice con entusiasmo.

Por todo lo recorrido sobre cuatro ruedas a lo largo de los caminos del Perú, este paijanero avezado y lozano, de más de seis décadas de juvenil espíritu y convencido de las posibilidades de crecimiento económico de La Libertad a partir del *boom* que considera debería representar Chavimochic para su región

natal, me responde que de ningún modo podría haber dejado de creer en el país. “No, nunca. He sido bien perseverante en eso. Me han invitado incluso a salir a otros países, pero no. Pienso que trabajando con honradez y lealtad a las empresas sales adelante: solo hay que ponerle ganas, buscarlo y hacerlo con honradez, porque a la criollada no vas a durar. En el Perú, si no hay trabajo de una cosa, hay mucho de otra: ¿entonces para qué voy a ir afuera?”, se pregunta mientras vislumbra el potencial que sus negocios pueden alcanzar de la mano de la evolución tecnológica.

“





Ferreycorp es una empresa grande con la que tengo suerte de trabajar durante 30 años de modo ininterrumpido: trato de hacer las cosas bien, de manera transparente, dar un buen servicio”

“Estoy convencido de que actualizándose de la mano de la globalización y las ventajas que ofrece Internet se puede seguir creciendo a la par de la modernidad. Hoy en el negocio del



transporte nos controlan con GPS y saben en tiempo real dónde estamos: si los antiguos nos quedamos, salimos del camino”, señala. Por eso aspira a pasar el control de su negocio a la siguiente generación: “Yo hice todo solo: formé la empresa con mis hermanas por un tema legal, pero cuando mis hijas llegaron a la mayoría de edad pasé esa parte a su nombre. Ellas son dermatólogas: como soy un doctor frustrado, las obligué a estudiar medicina, y les compré un consultorio y las máquinas para que se dedicaran a eso. Al comienzo no querían, pero hoy son felices en su rubro. De la misma manera, aunque mi hijo varón de 20 años dice ahora que no le gusta el transporte, estoy totalmente seguro de que en el futuro voy a lograr convencerlo para que se haga cargo del negocio. No me veo vendiéndoselo a alguien”, asevera con convicción.

Transportes Quinto

	Sector	Transporte
	Inicio de operaciones	1998
	Número de empleados	94
	Flota	10 unidades

DESDE LOS CAMINOS DE LAS TRES REGIONES DEL PERÚ HACIA EL MUNDO

La ruta de Sol del Pacífico



Luis Barthé Vásquez

Nació en Chaglla, distrito de Pachitea (Huánuco), en el que se erige la célebre central hidroeléctrica del mismo nombre. Pero de niño se mudó a Tarapoto, heredó la entonación y las costumbres selváticas y las trajo a Lima para lidiar con la capital, a la que según sus palabras llegó sin saber lo que era un "choro". Luego dejó el ejercicio del derecho por la vocación de ser camionero: hoy opera una flota de centenares de vehículos tanto en el Perú como en España.

Junio de 1991. Como encargado de la sucursal limeña de la empresa de transportes de su padre, Luis Barthé recibe la instrucción de llevar a Tocache una mercadería de valor de manera urgente. El trayecto comienza por la Carretera Central, sigue por Huánuco y continúa hacia Tingo María para desde allí empalmar el desvío hacia San Martín. Sin embargo, surge un problema: el puente Tulumayo, en el distrito de Daniel Alomía Robles, ha sido volado por Sendero Luminoso y para poder cruzar el río del mismo nombre es necesario circular por debajo, siempre que el nivel de las aguas se lo permita. En caso contrario, se necesita esperar un día para poder pasar.

Como cabeza de la operación, Luis toma el riesgo y decide cruzar de inmediato. No resulta ser la mejor idea: saliendo del río, el camión se atolla y se rompe el cardán, pieza indispensable del camión. "Tuvimos que quedarnos allí cuatro días varados. Por las noches se turnaban las rondas del Ejército, de los Sinchis (la policía) y de Sendero. Con los tres nos tocaba lo mismo: bajar del vehículo,

formar en línea y cantar indistintamente a todo pulmón o bien el himno nacional, o bien el himno de los Sinchis o el himno de Sendero. Hasta hoy me sé de memoria los tres", cuenta como postal de una época dura para el negocio transportista y en general para el país. "Cuando estuvimos allí varados vimos pasar un camión lleno de cajas que parecían de triplay, y después nuevamente en ruta de retorno con la misma carga. Días después nos enteramos de que, a solo 2 kilómetros de donde estábamos, en un pueblo llamado Pendencia, hubo una matanza masiva. Allí entendí que esas cajas eran en realidad ataúdes. Eran épocas muy duras en las que el accionar terrorista amenazaba con tomar el país", nos recuerda.

Pero sin perjuicio de las peripecias que los intrincados caminos del Perú le pudieran haber hecho pasar, Luis se mantuvo firme en lanzarse cinco años después por la vía independiente a generar su propia empresa de transporte: Sol del Pacífico nació en 1996 como consolidación de un rumbo tomado cuando el ejercicio de la abogacía, la carrera que había comenzado

una década antes y que hasta le exigió una maestría en la PUCP, no pudo interponerse ante su real vocación. “Mi ex esposa me dijo: ¿has estudiado tantos años para ser camionero? Mi entonces suegro, directamente, me quería fusilar,” recuerda a modo de explicar cómo el hecho de ser “camionero” tenía para ellos una mala connotación. Pero no se amilanó: tomó cursos de administración en ESAN, convencido de que es imprescindible para una persona que aspira a tener éxito en su actividad contar con una formación profesional en aquello a lo que va a dedicarse.



El peruano en Europa y Estados Unidos da ejemplo de trabajo: se reinventa, resuelve, busca la manera de salir adelante. La clave para que pueda tener éxito sostenido es una sola: el orden”

Hoy, veintiocho años después, Sol del Pacífico cuenta con una flota de 350 camiones y 800 empleados, además de una sucursal europea formada con socios españoles cuya sede está en Almería y que opera otros 80 camiones. “Vamos a llegar en un futuro cercano a 1,000 camiones allá, y mi meta es que sean manejados por 1,000 choferes peruanos a los que se pueda dar visas de trabajo y sueldos en euros”, dice convencido del diferencial del trabajador nacional lejos de su tierra respecto de gente de otros países. “El peruano en Europa y Estados Unidos da ejemplo de trabajo: se reinventa, resuelve, busca la manera de salir adelante. La clave para que pueda tener éxito sostenido es una sola: el orden. Un emprendedor ordenado es exitoso, y el peruano a veces carece de eso: muchas veces su formación profesional es pobre, no ha estudiado siquiera un curso básico de

administración. Es alguien empírico”, explica. En línea con eso, este chagllino optimista y decidido, con una leve entonación selvática, me afirma con contundencia que le resultaría inviable dejar de creer en el Perú. “No, eso nunca. Tengo fe en nuestra gente. Lo único que a veces baja la moral es el tema de los políticos, pero cuando se viaja por el mundo se cae en la cuenta de que en todos los países la gente reniega de ellos”, dice y añade: “Cuando te quedas en un solo sitio uno es muy pesimista. En el Perú hay muchas más oportunidades que las que la gente cree. Aquí ya pasamos lo peor: hemos atravesado momentos tan difíciles que no nos va a suceder nada más”, afirma con énfasis.

Luis cree también que, si no hubiera llevado adelante Sol del Pacífico, cualquier otro peruano podría estar haciendo lo mismo y ocupando su lugar. “Los peruanos somos gente emprendedora: a mediados de los noventa, conocí un señor puneño muy pobre que cortaba llantas y hacía jebes para amortiguadores de los carros, mucho más resistentes y sobre todo duraderos que uno hecho en fábrica. Hace un año volví a cruzármelo: hoy tiene una planta montada y toda una industria de compra de llantas desechadas por camiones gigantes, insumo con el que fabrica un sinfín de productos de un jebe que en otro caso se iría a la basura. Estamos llenos de personas ingeniosas y muy valiosas”, sostiene con convencimiento y con la misma contundencia concluye: “El Perú no se cae”.

Así, con creatividad, Sol del Pacífico afrontó un trance difícil como la pandemia, cuando la empresa tuvo que suspender temporalmente sus operaciones en cinco provincias del país con las que trabajaba. “La pandemia obligó a parar a las empresas, sin



2005 - Quillabamba

embargo, nosotros teníamos que continuar; muchas familias dependían de nuestras actividades. Luis tuvo que capear la adopción de protocolos estrictos en una escala siempre doble de la exigida por las normativas dispuestas por las autoridades sanitarias. “Basta decir que solamente en Bambas teníamos desplegados 750 trabajadores. Adicionalmente, llegamos al extremo de tener medicina lista en cada operación para enviarla a la casa de cada trabajador que cayera contagiado. Las dispusimos en Arequipa, Cusco, Andahuaylas, Juliaca, Ica, Lima... en todos lados. Teníamos hasta ivermectina en galones”, recuerda y señala que en esos días siempre se respetó la decisión de cada chofer de desplazarse o no según el nivel de riesgos que cada quien decidiera tomar. “En ese sentido, creo que me ha ayudado ser huanuqueño para entender a la gente de todo el país y que a la vez me entiendan, esto porque en el Perú tenemos tres regiones y culturas bien marcadas: el limeño muchas veces ve al serrano como un ignorante, al selvático, casi como un salvaje”, diagnostica de manera cruda, aunque con mucho conocimiento de

causa pues al mudarse a Tarapoto sufrió *bullying* por llegar de la sierra y al venir a Lima lo mismo por provenir de la selva. Sucede que Luis, pese a nacer en Chaglla, se mudó apenas a los seis años a Tarapoto. “Mi padre era agricultor, pero en la época de Velasco se pudo quedar solo con una de las cinco parcelas que cultivaba, lo que era insuficiente para mantener a la familia; migró entonces a la selva y se dedicó a los negocios y el comercio, y allí se volvió transportista. Por eso, yo tengo todas las costumbres de un chico selvático y hablo como tal”, indica, para agregar que en eso no queda su cosmovisión. “Yo, para defenderme del *bullying*, decía que yo no venía de la selva, sino de Europa. A mis amigos limeños les decía en la universidad: anota mi apellido y búscalo, mira de dónde es mi abuelo. Uno se tenía que defender en una ciudad grande, y muchas de esas personas que al inicio me veían con desconfianza hoy son cercanas. En Lima hice mis mejores amigos”, cuenta con alivio posterior sobre una mudanza que en un principio tuvo dificultades. “Nuestra base de operaciones quedaba en el corazón de La Victoria, entre la avenida México e Ignacio



Cossío, una zona complicada: en Tarapoto yo no sabía lo que era un “choro”, y pasé a tener que cuidarme de ellos acá todos los días”, relata con la alegría amazónica que lo caracteriza.






“

En el Perú tenemos tres regiones y culturas bien marcadas: el limeño muchas veces ve al serrano como un ignorante y al selvático, casi como un salvaje.

Así, con visión integrada de costa, sierra y selva, con un pie puesto en el Pacífico y otro en el Atlántico, la carretera recorrida por Luis tiene nuevos carteles por estrenar: en curso está una alianza con la chilena Lima Gas, la española Ham y con otros socios nacionales empeñados en el cambio de la matriz energética y la masificación del uso del gas licuado en el país para establecer a lo largo de toda la costa una red de grifos con provisión de GNL (gas natural licuado), que impactará decisivamente en la reducción de fletes, haciendo del Perú,

un país más competitivo. “Ahora que paso más tiempo en Europa veo muchas más oportunidades de ese tipo en camino. Mientras el gobierno no entorpezca al chiquito, al mediano o al grande, el Perú puede despegar muy rápidamente y volar en producción”, finaliza.

Sol del Pacífico

	Sector	Transporte
	Inicio de operaciones	1996
	Número de empleados	805
	Número de camiones	430 (350 en Perú y 80 en España)
	Toneladas transportadas por año	1,320,000

LA ADAPTABILIDAD COMO DOCTRINA

La evolución de Central Perú de la distribución a la comercialización



Manuel Torres Ramírez

Nació en el valle del Mantaro cuando su padre era alcalde de Jauja, ciudad en la que solo vivió dos años pero que configura su identidad. Junto a sus hermanos mayores, tomó la posta de la cincuentenaria empresa familiar y logró capear una situación dramática en 2006, cuando su único gran cliente resolvió su contrato de la noche a la mañana. Con determinación y visión, reinventó la empresa y encontró una oportunidad de crecimiento con otra gran corporación en el sector farmacéutico, en el que ahora se anima a emprender una nueva transformación para lanzar una cadena de retail propia.

Huancayo, comienzos de 2006. Manuel Torres y su padre Ricardo asisten a una reunión en la sede regional de la corporación de consumo masivo. El jefe regional los ha convocado, según entienden ellos, para tratar asuntos de rutina sobre los procesos que siguen. Gigantesca es su sorpresa cuando, de manera muy sucinta, el ejecutivo en cuestión les dice que la corporación ha decidido hacer distribución directa en la zona que ellos tenían asignada. *“Ustedes quedan relevados en un mes”*, comunicó de manera tan puntual como dolorosa, para agregar casi a modo de cortesía que Central Perú podría mantener su operación como distribuidora de la corporación en un pequeño territorio puntual. ¿Qué hacer? Vienen trabajando juntos hace décadas: ¿así les pagan todo ese esfuerzo? Es la cliente principal de su empresa de distribución, para la cual cubren todo el Valle del Mantaro y que, de hecho, en los años recientes ha crecido tanto que ha terminado convirtiéndose en la única firma para la que trabajan, hasta explicar el 100% de los ingresos de Central Perú.

A la salida, padre e hijo se miraban buscando explicaciones en medio de la amargura. *“Vamos a salir de esta y lo vamos a resolver de alguna manera”*, exclama Manuel de pronto. De hecho, ya contaban con alguna experiencia similar vivida en 1992, cuando el mismo cliente sufrió otra transformación en su modelo de negocio y Central Perú se vio inevitablemente afectado al tener que modificar de modo súbito su logística. Por dicha experiencia, sobre todo, ambos saben que lo que se viene es durísimo: la firma cuenta con un centenar de personas y quince camiones que, bajo las nuevas condiciones de trabajo, son imposibles de mantener, por lo que corresponde comunicar al grueso de ese personal que debe cesar en sus funciones y deshacerse de los activos que ya no sean necesarios. No obstante, la empresa posee un intangible a prueba de ese tipo de crisis: el bagaje de cuatro décadas y media haciendo distribución en una zona intrincada del país, por lo que recomenzar es bastante posible.

“En ese momento sentimos mucha tristeza y decepción. De lo que teníamos, nos redujimos casi de inmediato a solo trece trabajadores y dos camiones: nos habían dicho que solo seguiríamos un mes, pero acabaron siendo dos. Como fuera, era lo que tenía que hacerse rápido para encontrar cómo darle la vuelta a la situación”, recuerda Manuel, quien de inmediato inició un proceso de exploración de oportunidades.

“Nos tratamos de mover en Lima para encontrar empresas, indistintamente de su tamaño, a las que pudiéramos hacer el servicio de distribución, y comenzamos a sumar algunos clientes pequeños uno tras otro. Fue un proceso de casi dos años, y en medio de esas gestiones, surgió la gran oportunidad de servir a una nueva corporación grande que nos introdujo a un nuevo mundo: el farmacéutico”, apunta acerca del giro que les permitió retomar el movimiento perdido. “Encontramos una nueva veta en una compañía de ese sector que crecía exponencialmente a través de la absorción de otras empresas del rubro, y así pudimos reconstruir el equipo a partir del grupo especial de trabajadores que habíamos mantenido. Progresivamente, comenzamos a reincorporar a bastantes de aquellos a quienes habíamos tenido que desvincular. Lo más satisfactorio fue que durante más de quince años surfeando esa nueva ola volvimos a sentir una valoración por la forma en que hacíamos las tareas que teníamos encomendadas”, señala.

Esa transformación implicó que Central Perú, de haber sido siempre una distribuidora enfocada en el Valle del Mantaro como ámbito específico de operación -en el cual lidió con éxito durante un trance tan complicado para esa parte del país como el terrorismo de los ochenta-, tuviera que ampliarse a operar como una multirregional con

alcance al norte, al centro y al sur del Perú. Con el paso de los años, la empresa siguió tanto un proceso continuo de mejora tecnológica como otro de adquisición de activos que han resultado claves para prevenir una capacidad de rápida respuesta a nuevas contingencias. En la actualidad, de hecho, la firma viene atravesando por un nuevo proceso de reingeniería bastante más completo, por el cual planea reorientar fuerzas de la distribución para terceros para comenzar a trabajar en un nuevo modelo de negocio de comercialización directa, sostenido en su capilaridad y que busca aprovechar su experiencia logística en algunos nichos de mercado, cuyo piloto ya se viene desarrollando.

“

En una nueva razón social, llamada Sapelsa, reuniremos como cadena de retail todo el conocimiento y experiencia que hemos acumulado en el negocio logístico”

“Vemos más oportunidades en la parte de consumo. Pretendemos por eso hacer un viraje hacia nuevas unidades de negocio que nos hagan crecer en el sector farmacéutico, que ya manejamos. Por eso estamos preparando una nueva razón social, llamada Sapelsa, en la cual reuniremos como cadena de *retail* todo el conocimiento y experiencia que hemos acumulado en el negocio logístico y con cuyo desarrollo estamos bastante entusiastas”, enfatiza Manuel para enmarcar una nueva era para la empresa, en señal de que un camino que tuvo una fase de recuperación y otra de prosperidad puede volver a transitarse; es muestra de que incluso en los momentos más oscuros, la esperanza y la tenacidad pueden allanar el camino hacia un futuro más brillante.



1961 - Jauja

Como queda claro, este tipo de giros, en este caso para gestar un importante lanzamiento, no es algo nuevo para la empresa. “La adaptabilidad siempre ha sido una de nuestras características. En medio de todos los cambios atravesados en estos años, aprendí que soy fuerte: como si se tratara de un tractor. Por supuesto que también tengo miedos, pero soy de quienes en ellos busca encontrar oportunidades”, confiesa Manuel, quien en todo momento enfatiza el carácter familiar del negocio. “Estoy súper bendecido por la compañía de mis hermanos Dino y Gabriela en la gestión. Los tres estudiamos en la Católica y nos pasamos de una carrera a otra”, comenta entre risas. Así, Dino -cuyo nombre de pila es Ricardo y quien lo acompaña en la conversación que da fruto a este texto- es sociólogo después de haber ingresado a Derecho y pasar por Economía; Gabriela es antropóloga después de haber estado en Derecho y Trabajo Social; y Manuel es abogado después de un breve paso por Economía, aun cuando solo ejerció la profesión los dos años posteriores a su egreso porque a de pocos sus dos hermanos lo fueron




animando a acercarse al negocio hasta que terminó ingresando del todo a él. Por todo eso, es evidente que los Torres Ramírez no temen de ninguna manera afrontar los potenciales cambios de escenario que sobrevengan. “Entre los tres formamos un núcleo: una sola fuerza. Y, sobre todo, respetamos mucho lo que el otro piensa, hasta en la política. Eso es muy importante para poder llevar juntos la labor empresarial”, explica respecto del modelo que siguen para gestionar una firma cuyo ya octogenario patriarca -quien, pese a no haber seguido estudios superiores, siempre fue muy exigente con el desempeño académico de sus hijos, desde la etapa escolar- ve con satisfacción desde el retiro cómo es sostenida por sus tres herederos.

“

La adaptabilidad siempre ha sido una de nuestras características. En medio de todos los cambios atravesados en estos años, aprendí que soy fuerte: como si se tratara de un tractor”

De hecho, los movimientos para Manuel empezaron desde muy niño: apenas a los dos años de edad, dejó su natal Jauja -ciudad de la cual su padre llegó a ser alcalde- y la entrañable compañía de sus abuelos para mudarse a Lima a fin de que Dino y Gabriela, como hermanos mayores, pudieran comenzar a perfilarse hacia los estudios superiores. “Jauja representa mis raíces: son los recuerdos de mi abuelo materno, de mi propia madre. Constituye una de mis anclas con mi identidad”, indica. Fue allá donde en 1961 -diez años antes de su nacimiento- sus padres comenzaron con la historia de Central Perú, que inició operaciones como una pequeña tienda de abarrotes. Luego dicha tienda creció hasta convertirse en una distribuidora que, de la mano de los grandes clientes, se fue haciendo zonal para luego dar el comentado salto interregional, y ahora mirar el mundo del *retail* con ambición.

Por todo lo vivido, este jaujino sereno, paciente, de vestimenta casual y mirada profunda a través de sus ojos intensamente negros, me contesta con certeza que tiene bastante confianza en el país. “No he dejado de creer en el Perú, incluso cuando muchas veces sea bastante decepcionante cómo se manejan las cosas acá: lamentablemente, tenemos una clase política infame. Pienso que como sociedad permitimos demasiados atropellos, muchísimas cosas que en otros lados son inaceptables. Sin embargo, en paralelo tengo gran esperanza en nuestro país: la gente es valiosísima, trabajadora, inteligente, ingeniosa, luchadora y eso nos sostiene”, finaliza con optimismo.

Central Perú		
	Sector	Transporte y Logística
	Inicio de operaciones	1961
	Número de empleados	20

CON EL CORAZÓN DE LOS GUERREROS WANKAS

La evolución de Prolim como eje de una distribución justa



Vilma Arroyo Sánchez

Nació en Huancayo y vivió parte de su infancia en Mariscal Cáceres, el distrito más pequeño del Perú, ubicado en Huancavelica. Entre ambas regiones tejó una red de distribución de millares de pequeñas bodegas sobre la base de buen trato al cliente combinado con tenacidad y coraje para sobreponerse a robos, riesgos de saqueo, la turbulencia del terrorismo y, sobre todo, la terrible tragedia personal de perder a dos de sus hijos. Su resolución y compromiso con el servicio comunitario la llevaron a reconstruir y expandir su negocio hacia el sector logístico.

Finales de 1984. Vilma Arroyo tiene unos pocos meses al frente de una bodega propia en el centro de Huancayo, que ha dispuesto con mucho esfuerzo poco antes de egresar de la universidad con algunos productos de primera necesidad y estantería de segunda mano. Una mañana como cualquier otra, al abrir la reja para iniciar el día de labores, se topa con un escenario devastador: el establecimiento ha sido completamente vaciado durante la noche por ladrones que no han dejado un solo artículo en los anaqueles. Lo único que le queda, crudamente, es deudas; no cuenta con crédito adicional ni activos de respaldo.

Comienzos de 2022. El centro de Huancayo está convulsionadísimo luego de una visita del entonces presidente de la República, Pedro Castillo, a la Ciudad Incontrastable. Las protestas callejeras no cesan y sobran los infiltrados que fomentan violencia y promueven saqueos. El equipo de trabajo del local principal de *retail* del Centro Giancarlo, marca desarrollada a partir de las casi cuatro décadas de experiencia en distribución y denominada así en memoria del hijo

mayor de Vilma, ve a la turba marchar hacia sus instalaciones. En eso, una voz de mando entre los marchantes se impone: *No toquen acá*. Incluso en el pico del desenfreno urbano, el respeto sembrado por una trayectoria empresarial impecable, consciente de su entorno y colaborativa con él, surge de modo natural entre los huancaínos que protestan y sirve de respaldo para que el negocio quede intacto.

“Soy una mujer de los Andes. Los wankas tenemos una fuerza innata: somos guerreros. Nos pueden pisar, pero levantamos la cabeza y nos paramos. Por eso aquella vez del robo me salieron fuerzas y yo me dije: sí lo podemos revertir y vamos a crecer. Conversé con proveedores que podían confiar en mí y empecé de nuevo. A veces tiene que romperse algo para que redirijas”, relata Vilma sobre el reimpulso que le permitió años después germinar Prolim Distribuidores, con la que llegó a fidelizar hasta 7,000 bodegas y pequeños comercios a lo largo de la sierra central del país. “Antes había negocios o bodegas grandes supermayoristas, equivalentes

a lo que hoy sería un Makro; pero los de ese tiempo cometían abusos, se creían dioses y trataban mal a clientes y proveedores, especialmente a los más pequeños. Yo tenía sueños de que eso cambiara: no se podía maltratar tanto al cliente, había que darle un buen servicio". Esta premisa estaba clara para Vilma más allá de las circunstancias del momento. "Entre los ochenta y los noventa a veces vivías en una incertidumbre por la que no sabías si estarías o no presente al día siguiente. Estábamos en una zona en la que era habitual que se volaran puentes y se cortara el acceso a determinados pueblos: eran tiempos en que los repartos los hacía mi esposo en una pequeña combi. Los problemas de abastecimiento eran grandes y la necesidad, total, pero nosotros no podíamos aprovechar eso para encarecer 1 kilo de arroz o de azúcar: teníamos que darlo con precio justo y accesible, ayudando a formar colas ordenadas para que todos pudieran comprar lo necesario", explica para añadir que el mismo criterio, que permitió capitalizar una excelente imagen de cara al público, se mantuvo en una época de análogas restricciones como la pandemia. "Teníamos mercadería almacenada y como muchas otras empresas podríamos haber subido precios. Pero no, señor: uno no se puede aprovechar. Congelamos la leche en S/2.83 cuando otros ya la ofrecían a S/4; y todo eso queda en el corazón del cliente, que sabe que no te estás aprovechando de él", sentencia a modo de ilustrar con claridad por qué una turba dispuesta a saquear negocios siguió de largo al llegar al de ella.

Por supuesto, el trayecto para construir ese prestigio ha estado lleno de variantes. "Hoy los costos operativos han subido demasiado en la distribución. Las empresas madres exigen cuotas y muchas veces son las marcas mismas las que hacen la distribución directa, que en

un punto se estaba viniendo en picada: por eso nos hemos ido reinventando hacia nichos con mejor rentabilidad como la comercialización directa con nuestras tiendas mayoristas grandes [los dos locales de *retail* del Centro Giancarlo]", describe Vilma respecto de sus estrategias actuales. "Durante la pandemia decidimos virar los ojos hacia el campo y concentrar operaciones en zonas desatendidas como Pilcomayo: ese fue un golazo, porque allí están las oportunidades. Así, aprovechando además que gracias a Dios teníamos almacenes, abrimos camino para darle servicio logístico a una empresa grande como Qroma y potencialmente cubrir una red a nivel nacional", refiere con entusiasmo.

“

Nosotros no podíamos aprovechar el terrorismo o la pandemia para encarecer 1 kilo de arroz o de azúcar: teníamos que darlos con precio justo y accesible, ayudando a formar colas ordenadas”

Algo tan duro como especialmente admirable es que esta huancaína tan tenaz como afable y cariñosa ha llevado a cabo este desempeño empresarial sostenido pese a haber perdido a dos de sus hijos en el camino. "El mayor falleció en 1993 en un hecho confuso que nunca se llegó a aclarar. Teníamos, sin nosotros saberlo, una empleada que provenía de un pueblo que era foco senderista, cuyo novio era dirigente y había ingresado a mi casa. Al parecer mi hijo vio cosas o se enteró de ellas, por lo que lo mataron, pese a que estaba muy cerca de la comandancia del Ejército. Casi década y media después falleció mi hija en un accidente de tránsito: me dejó a una criatura de tres años de cuya custodia me hice cargo. Hoy Stéfano es mi luz:



1985 - Huancaayo

está en octavo ciclo de la Universidad de Lima y ya se ha ido a Londres a estudiar algunos cursos. Lo capta todo y es alguien muy abierto a aprender: va a aportarle a nuestro negocio una visión moderna y conocimientos actualizados en campos como la inteligencia artificial”, cuenta con tanto orgullo como esperanza.

“

La proliferación de cadenas termina afectando a demasiadas tiendas pequeñas que sostienen familias. Se ataca directamente al bodeguerito: siento que en el tiempo esto puede acarrear consecuencias fatales”

Así, pese al inocultable dolor acumulado, esta guerrera siempre positiva me responde que nunca podría haber dejado de creer en el país. “Siempre he apostado por el Perú y porque sea escenario de cambios. Por eso estoy aquí. Tiene que haber giros radicales: las empresas nos tenemos que humanizar más. Nuestro país va a cambiar el día en que todos los empresarios nos sensibilicemos más,





seamos más generosos, capacitemos al personal y vayamos más allá”. Al respecto, ofrece una crítica concreta. “No veo bien la concentración en el sector bodeguero. La proliferación de cadenas termina afectando a demasiadas tiendas pequeñas que sostienen familias. Se ataca directamente al bodeguerito, ese microempresario que se esfuerza por contribuir a la economía y más bien necesita que lo ayudemos. Siento que en el tiempo esto puede acarrear consecuencias fatales: se están creando resentimientos y eso germina convulsiones”, sostiene sobre la base de su experiencia y conocimiento de campo. De hecho, en este tramo de su trayectoria empresarial, Vilma intenta dar un espacio relevante en su agenda a la ayuda a los demás. “Ya pasé las gerencias a mis hijos y yernos, lo cual me ofrece más espacio y tiempo para otras actividades como dedicarme a ver otras realidades en zonas del campo donde a veces el Estado no está presente. Pero no podemos quedarnos solo en echarle la culpa: nosotros también conformamos todos el Estado. La pregunta es cómo ayudamos en forma directa”,



puntualiza para describir el proyecto que viene desarrollando en el distrito huanavelicano de Mariscal Cáceres, el más pequeño de todo el Perú -con solo 5.63 km² de superficie- y que quedó bastante aislado del mundo desde que hace una década el llamado Tren Macho dejó de pasar por la estación que había en el lugar. Vilma pasó parte de su infancia allí, por lo que siente un especial compromiso con la zona: “Me visitó el director del colegio para contarme que tenían tres profesores de computación en la plana docente pero no se contaba con conexión a Internet. Me pidieron la colaboración del caso y nos encargamos de implementarlo y pagarlo. Gracias a eso un grupo de alumnos de 3° de Secundaria pudo entrar a un concurso denominado Crea y Emprende y ha ganado todas las pruebas en el nivel regional: están ahora compitiendo en la fase nacional con colegios de departamentos de todo el Perú. Se trataba de chicos que no tenían ni para la ropa ni la comida adecuadas: veías a los profesores juntando entre ellos una platita para pagarles los pasajes. Lo que necesitamos es motivadores en cada lugar, no quedarnos estancados sino estar

en movimiento: si se trata de promover, yo estaré allí, intentando desarrollar lo que nos corresponde hacer como empresarios para que algo cambie. La felicidad está allí: en que el beneficio sea para todos”, remarca.

Prolim

	Sector	Transporte y logística
	Inicio de operaciones	1984
	Número de empleados	70
	Puntos de distribución	5,000

UN RALLY DE PROGRESO

Transportes Hagemsa y el tránsito de la formalización a la excelencia



Wilfredo Erquinigo Pereda

Nació en el distrito arequipeño de Jacobo Dixon Hunter y a pesar de no contar con educación superior, demostró junto a su hermano que la determinación y el conocimiento práctico pueden transitar las carreteras del éxito empresarial. Con una flota de vehículos y planilla de empleados en franco crecimiento, su corporación no solo ha superado el centralismo limeño: también ha extendido sus rutas para transporte de mercancías y materiales peligrosos más allá de las fronteras nacionales hasta alcanzar otros tres países sudamericanos desde Arequipa, el hogar y centro estratégico desde el que dirige su vasto imperio logístico.

Inicio de 1999. Wilfredo Erquinigo ha decidido dar un salto importante: en agosto del año anterior ha conformado junto a su hermano Richard su propia empresa de transporte, luego de algunos años de trabajo como chofer de sus otros hermanos. Han comprado un camión cada uno: Richard un Dodge y él, un Ford. Con ambición y firmeza, han empezado también a conducir mercancías de todo tipo desde su natal Arequipa hasta distintos lugares del país: comienzan a portar todo tipo de carga sobredimensionada y materiales peligrosos pues su único deseo es salir adelante en ese rubro. Pero ese ímpetu inicial encuentra un freno cuando la Sunat interviene y, cual fantasma cuya temible sombra se erige sobre el naciente negocio, exige a los hermanos y socios mostrar cuentas claras que, en ese difícil y solitario camino inicial, no habían tomado en cuenta por desconocimiento.

“Somos dos personas que con mucho orgullo hemos llegado donde estamos al tener solo 5° de Secundaria completo,

pero no habíamos contado con educación Superior. Quizá por eso no teníamos el conocimiento de la importancia de contar con una buena asesoría, lo que hasta en dos ocasiones en esos años iniciales nos llevó a cometer serios errores tributarios”, reconoce Wilfredo. “En ese tiempo en Arequipa no había demasiados buenos profesionales que entendieran a la Sunat. Por eso nosotros mirábamos todo eso proceso con desconfianza, como algo un poco leonesco; el aprendizaje en el tiempo nos ha enseñado que en realidad no es así. Los errores enseñan y eso lo debe tener bien claro un empresario: aquel que nunca se ha caído, no sabe cómo ponerse de pie nuevamente”, señala y complementa que esa dificultad fue la base para que Transportes Hagemsa, empresa denominada así a partir de las iniciales de los nombres de los hijos de los dos hermanos Erquinigo Pereda, se comenzara a desarrollar como una empresa formal y referente del mercado de transporte de mercancías, carga sobredimensionada y materiales peligrosos, caracterizada además por

haber sido pionera en la modalidad de entrega puerta a puerta, con monitoreo permanente vía GPS para que el cliente pueda conocer el estado de su carga en tiempo real.



Los problemas tributarios iniciales fueron como un cimiento más sólido para nosotros: una lección dura que nos sirvió bastante del segundo error en adelante para poder formalizarnos nosotros mismos”

De ese modo, aquellos yerros cometidos, aunque dolorosos, se convirtieron en lecciones valiosas que fortalecieron la resiliencia y la gestión de la empresa. “Ese aprendizaje, así como la idea de mirar de modo permanente las novedades en el sector, las innovaciones y la competencia, nos permiten gozar hoy día de tranquilidad empresarial y sobre todo funcionar bien. Esos problemas con Sunat fueron como un cimiento más sólido para nosotros: una lección dura que nos sirvió bastante del segundo error en adelante para poder formalizarnos nosotros mismos a partir de haber sido solo personas naturales. En un momento llegamos a contar ya con 20 camiones y pese a ese crecimiento no teníamos todavía más guía que la de un contador que nos exigía la tributación; luego de lo vivido fuimos sumando asesores adecuados y trazando el camino de la formalización”, explica, como demostración de que la adversidad puede ser un poderoso catalizador para el cambio y la mejora continua. Lo sucedido también impulsó a la empresa a adecuarse rígidamente a las normativas tanto nacionales como locales del Ministerio de Transporte, a fin de garantizar una operación limpia: hoy la empresa no solo cuenta con certificaciones de calidad como los ISO

9001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 39001, sino que esas credenciales le han permitido ser la carta de presentación para diversificarse a surcar rutas desde Arequipa hacia otros países, a cuyas normativas se ajusta con plenitud. “En Chile se nos exige tener un representante legal para nuestras operaciones en Santiago y Antofagasta; algo parecido ocurre en Argentina y en Brasil”, apunta, a manera de enumerar los destinos que la empresa ya cubre para sus clientes.

Así, hoy Hagemsa ha crecido desde esos dos vehículos iniciales a contar con alrededor de 700 unidades entre camionetas, tractos, camiones, *trailers*, carretas, modulares, montacargas. “Desde mis comienzos, siempre había querido tener mis propios camiones y ser fuerte como las grandes empresas. Actualmente, con mucha humildad y sin vanidad, puedo afirmar que somos la empresa más grande de Arequipa en equipos de transporte. Estamos por encima de nuestros competidores en un 10% a 20% en términos de equipos. Y a Dios gracias vislumbramos el futuro positivamente: estamos adquiriendo nuevos modulares especiales a los que dedicamos una importante inversión. Siempre visioné la empresa para que fuera la primera y la mejor en su rubro, y hacia eso vamos”, refiere. En ese proceso lo ha acompañado el hecho de ofrecer servicios a grandes empresas, en especial del ramo minero. “Arequipa es una zona estratégica: tenemos en Moquegua a Quellaveco, que felizmente nos ha dado la confianza por cinco años más. Estamos a 200 km de Las Bambas en Abancay; a 250 km de Antapaccay en Cusco; a no más de 300 km de Southern y Cuajone en Moquegua. Ahora Antamina nos ha invitado a participar con ellos, y estoy seguro de que lo haremos porque Hagemsa siempre es ganadora”, dice con emoción.



2014 - Arequipa

Por supuesto, para todos esos logros ha sido fundamental la dimensión humana en el equipo de trabajo conformado. “Lo más importante de Hagemsa son sus trabajadores: nos debemos a ellos. Ahora tenemos alrededor de 600 en planilla entre todas nuestras sedes y eso nos hace sentir una mayor responsabilidad en dirigir la empresa. Pero la clave es que contamos incluso con gente que tiene trabajando toda la edad de nuestro negocio: son como 30 que nos acompañan desde el primer día y son ellos en especial quienes no han hecho crecer, pensar constantemente en ser un poco más grandes.

En general intento ser horizontal con todos mis empleados, pues de ellos depende el buen funcionamiento de las cosas. Como sucede en un hogar, debe haber armonía entre quienes lo integran”, señala. Hoy la empresa cuenta además ya con cuatro gerencias, que a decir de Wilfredo facilitan la toma de decisiones más sólidas. Además de ello, se ha desarrollado un interesante plan de capacitación: “Tenemos muchas áreas de

soporte, por lo cual hemos desarrollado convenios con la Universidad San Pablo para que nuestros trabajadores lleven cursos especializados. Eso permitirá que nos vayamos para arriba”, indica con entusiasmo. En esa línea, con mirada hacia el futuro, lo tranquiliza saber que tiene a la segunda generación involucrada en el destino del negocio: “Cuatro de nuestros hijos trabajan en la corporación: los tres míos y uno de Richard. Se han distribuido sobre todo las funciones en las áreas logística y comercial”, detalla.

“

Arequipa lo es todo para mí: mi orgullo, mi casa, mi cielo, mi paraíso y encima de eso ahora estamos cumpliendo futbolísticamente con el Melgar”






Por todo eso, este arequipeño seguro de sí mismo y carácter sólido, que prefirió no involucrarse en política pese a que se lo propusieron y con genuina vocación por surcar los caminos del Perú no solo en el rol de empresario sino también como piloto de rally al igual que su socio



y hermano Richard -juntos han competido incluso en la afamada prueba Caminos del Inca-, me confirma con firmeza su fe y confianza en el país. “Nuestra empresa tiene primeramente un lema: querer es poder. Creo que todos soñamos en la vida, y esos sueños se hacen realidad sobre la base de confianza, de trabajo continuo. Por esa misma razón, nunca hemos dejado de creer en el Perú: estamos plenamente orgullosos de ser peruanos, así como de que la nuestra sea una empresa provinciana”, remarca, para abundar respecto de su sentimiento puro por la tierra que lo vio nacer. “Arequipa lo es todo para mí: mi orgullo, mi casa, mi cielo, mi paraíso y encima ahora estamos cumpliendo con el Melgar”, dice mientras sonríe por el buen desempeño futbolístico en los años recientes del club de sus amores, al cual en algún momento ha apoyado directamente. Ese sentido de pertenencia le ha permitido además sobrellevar lo que en algún momento sintió fue una lucha contra el centralismo limeño, que le hizo adoptar como política empresarial la búsqueda preferente de personal y proveedores en el sur del país. “Ese centralismo

nos afectó en un principio, pero como todo buen arequipeño terco, seguimos adelante y por eso ya no lo sentimos. Claro que sostuvimos nuestro desarrollo inicial en hacer nuestro mercado en esta zona sur, pero después nos expandimos: hoy nos estamos ampliando muy bien en la capital, donde ya contamos con dos locales para desde allí dar servicio a las zonas norte y centro del Perú. Con humildad, puedo decir que conquistamos Lima”, finaliza de modo jovial.

Transportes Hagemsa

	Sector	Transporte
	Inicio de operaciones	1998
	Número de empleados	600
	Equipos vehiculares	700
	Distancia recorrida	7 millones de km mensuales

PONIENDO TODO EN PERSPECTIVA



PONIENDO TODO EN PERSPECTIVA

¿Cuáles son las lecciones que extraigo de las historias que nos compartieron estos 50 propietarios de empresas? ¿Se trata solo de anécdotas de un grupo reducido de emprendedores? ¿Qué nos dicen sus testimonios sobre el ecosistema empresarial peruano? ¿Qué perspectivas de futuro se nos abren como sector privado si hacemos nuestras algunas de las lecciones de resiliencia, convicción y coraje que nos aportan estos visionarios?

El grupo de empresarios entrevistados es muy diverso, no solo en edades, lugar de origen, sede de negocios, formación, perfil, rostros y voces. Su diversidad se extiende y magnifica a través de sus formatos de negocio, escala, rubros y estilos de liderazgo. ¿Qué es eso que los identifica más allá de ser los capitanes de las embarcaciones que ellos mismos lanzaron al océano empresarial? Esa es la pregunta que nos rondaba en la mente.

Para responderla, analizamos data dura obtenida de la encuesta a un selecto grupo de líderes propietarios de empresas –de los cuales nuestros protagonistas forman parte– (en adelante, Encuesta a Empresarios Líderes), así como información del universo de entrevistados, analizada de manera agrupada sobre la base de lo que nuestros protagonistas nos han manifestado. Esto incluye año de fundación de la empresa comparado con su edad, distintos aspectos vinculados al negocio y su tamaño, giro o ámbito de acción, características personales, de formación, historial de empleo, entre otros. Encontramos que es posible construir una tipología de ciertos rasgos que los definen al tomar decisiones, así como de quienes se rodean, el rol de la familia en el negocio y de la comunidad que ellos gestan y valoran al interior de la organización, su capacidad de resiliencia, adaptación y aprendizaje práctico, entre otros. Todo ello además de su sencillez, que percola humanidad sin poses o maquillajes. Pero lo más distintivo, la característica que convierte su diversidad en un crisol es su vinculación emocional con el Perú, es decir, su arraigo -de allí el nombre de este libro.

El hecho de que nuestros 50 protagonistas sean todos propietarios de empresa y hayan nacido fuera de Lima Metropolitana me hizo reflexionar y preguntarme si desde fuera de Lima todo se ve diferente. ¿Será que parte del problema es cómo vemos las cosas desde el privilegio del centralismo? ¿Será que el Perú funciona y avanza a pesar de nosotros, los limeños? ¿Será que en Lima todo se ve más color de hormiga? ¿Cómo contagiarnos de esa otra mirada, más amplia y, a la vez, desde el meollo del asunto?

También, el hecho de que nuestros protagonistas sean dueños de empresas me hizo cuestionarme si será que los ejecutivos tenemos una tolerancia al riesgo

diferente que los emprendedores natos y si ese menor apetito por el riesgo pudiera hacernos dudar antes que a ellos. Hoy que necesitamos reconstruir nuestro futuro, al preguntarnos cómo lo hacemos, ¿no será que hay algún aprendizaje que podemos extraer de nuestros protagonistas?

Aprendí mucho de mi interacción con estos empresarios con arraigo. Aprendí sobre todo que si queremos construir un mejor país tenemos que reconstruir juntos nuestra relación con el Perú y la relación entre nosotros, los peruanos. Y en ese sentido, ahora que necesitamos crear mejores condiciones para nuestro futuro, me gustaría compartir cuatro patrones comunes que, una y otra vez, emergían en las entrevistas como lecciones transversales de estas conversaciones. Finalmente, compartiré también cuatro grandes iniciativas que extraigo para la acción empresarial de cara a desafiar la adversidad y crear un Perú mejor. Para quienes deseen profundizar en algún tema, incluimos mayor información en recuadros sombreados de color gris.

1. Mirada diferente

Algo que me llamó la atención de mis conversaciones con estos propietarios de empresa es su habilidad para percibir oportunidades imperceptibles para otros, estar donde otros no se atreven y adoptar una perspectiva más amplia y complementaria, de alguna manera 'diferente'. En esencia, nadan contra la corriente, actúan de manera anticíclica y tienen otra mirada.

Renzo Cárdenas es un ejemplo emblemático. Mientras un tipo de tierra en el desierto de Atacama era ignorado por muchos, él vio un potencial sin explotar para la producción de ulexita, un componente crucial para los fertilizantes. Su visión se materializó en una industria floreciente que ahora exporta a 45 países y brinda empleo a mil arequipeños a través de sus empresas Ulexandes y Franky & Ricky.

En los turbulentos años ochenta en Ayacucho, cuando la tendencia era salir corriendo por temor al terrorismo, Jorge Añaños eligió quedarse en Huamanga. A pesar de los riesgos de violencia y los desafíos económicos, con su señora Tania fundó una sanguchería cerca de la Plaza de Armas de Huamanga, con lo cual estaba en la línea de fuego de los atentados, apagones y coches bomba, por lo que migró a la distribución de cerveza y luego se aventuró en el negocio de bebidas. Su empresa, Industrias San Miguel, ahora opera en ocho países y emplea a más de 7300 personas. No fue el único.

Ytalo Valle, enfrentando el rechazo generalizado a trabajar en las llamadas 'zonas rojas', se dedicó a reconstruir puentes, comisarías, postas, carreteras e infraestructura dañada por el terrorismo. Su empresa, IVC Contratistas, ha restaurado importantes estructuras, incluyendo el hospital de Ica y la Iglesia de Luren, donde nació y lo bautizaron, respectivamente, proporcionando empleo a más de 2 mil peruanos.

El caso de Vilma Arroyo en Junín también es emblemático. A principios de los 80, le robaron todo lo que tenía en su tienda. Lo único que le quedaba eran deudas; no contaba con crédito adicional ni activos de respaldo. Como buena guerrera huanca no solo se levantó, sino que desde entonces desarrolló un método de trabajo que era *client centric*, logrando fidelizar a más de 7000 bodegas y pequeños comercios a lo largo de la sierra central. Incluso en la pandemia, cuando todos aprovecharon para subir los precios, ella congeló el precio de la leche en S/ 2.80 cuando otros ya la ofrecían a S/ 4, y todo eso quedó en el corazón del cliente. Tanto así, que, en medio de las protestas y saqueos del 2022 en el centro de Huancayo, la turba no tocó su establecimiento ni sus vehículos pues una voz de mando entre los marchantes se impuso: No toquen acá. En el pico del desenfreno urbano, el respeto sembrado por una trayectoria de servicio y atención impecable surgió de modo natural como seguro humano para que su negocio quedara a salvo.

Estos cuatro empresarios representan innumerables –“sin cuenta”– historias más de valentía y visión anticíclica, de nadar contra la corriente, teniendo una perspectiva diferente. Lo que Renzo, Jorge, Ytalo y Vilma vivieron se parece a lo que hoy experimentamos, cuando quizás lo más sensato sea pensar en irse, pero, aunque la tendencia sea esa, gracias a su perspectiva única y diferente, ellos eligieron persistir, quedarse y prosperar. La lección es clara: en tiempos de crisis la perspectiva lo es todo. Ver lo que otros no ven es lo que hace la diferencia entre rendirse y prosperar.

Mirada diferente

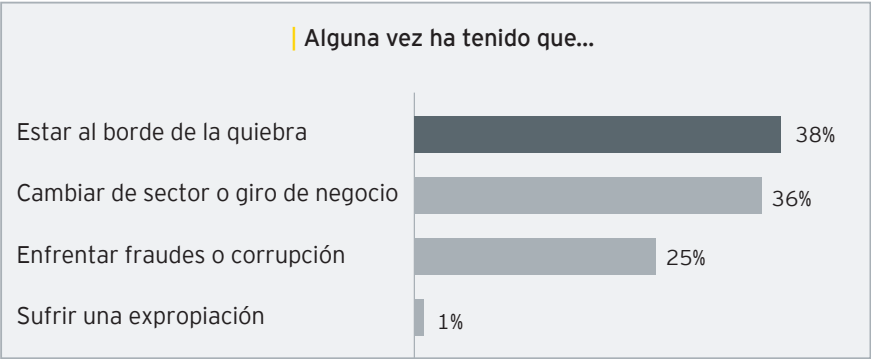
- ▶ Nadar contra la corriente
- ▶ Ser anticíclicos
- ▶ Tener una perspectiva diferente

¿Pero son las anteriores solo anécdotas de nuestros entrevistados? ¿Son las dificultades, que ellos superaron, casos aislados enfrentados por un grupo reducido de propietarios de empresa? Necesitábamos trascender los rostros, historias y emociones que nos transmitieron los líderes empresariales con quienes nos reunimos para complementar y validar sus historias con data de un universo más amplio.

La Encuesta a Empresarios Líderes incluía una pregunta cerrada, de opción múltiple, con varios supuestos. El resultado es contundente: el negocio de hacer empresa responsable en el Perú es uno sumamente riesgoso, que demanda nervios de acero para enfrentar la inestabilidad y exige capacidad de adaptación para lidiar con lo inesperado, que en nuestro querido país parece ser la regla. Por ejemplo, uno de cada tres (38%) propietarios de empresa encuestados estuvo en algún momento al borde de la quiebra, tuvo

que hipotecar su casa y sus activos personales, cerrar su empresa o paralizar sus operaciones por razones distintas a la pandemia. Dar en garantía todos tus activos para sacar adelante tu sueño y terminar en el abismo de la insolvencia o cerrando tu empresa no es poca cosa. La angustia que ello genera desanimaría a cualquiera de seguir, y ni se diga de volver a intentar. Esta letanía no es lo único terrible que experimenta quien hace empresa responsable en el Perú, según desciframos en la encuesta.

La realidad para la gran mayoría de empresarios suele ser más dura que lo que imaginaron en un inicio y los obliga a cambiar de rumbo, con gran sacrificio, teniendo que dejar el rubro en que se habían enfocado o transformar sus operaciones de manera radical. Así, por ejemplo, uno de cada tres encuestados (36%) tuvo que cambiar de sector, darle un giro profundo a su negocio, vender su empresa o estar a punto de ser comprado. Uno de cada cuatro (25%) sufrió fraudes o tuvo que lidiar con corrupción. Y 1% fue objeto de expropiación; no es poca cosa.



Fuente: EY Encuesta a Empresarios Líderes (2024)

Es interesante observar como el género y la edad parecen hacer una diferencia, lo que me hace preguntarme si la mujer empresaria es más analítica a la hora de planificar y anticipar escenarios. Así, las empresarias mujeres menores de 40 años han experimentado una menor cantidad de las dificultades listadas en los párrafos anteriores en comparación con los empresarios hombres del mismo rango de edad que han pasado por una mayor variedad de retos para mantener a su empresa funcionando.

En nuestras conversaciones, pude sentir no solo la angustia que debieron haber experimentado, sino que también me di cuenta de que, para alguien como yo, muchos de estos desafíos parecerían insuperables. Para ellos, en cambio, enfrentarse a amenazas de comandos terroristas, sufrir fraudes significativos, ser presa de la corrupción, perder todo sin vislumbrar una salida, sufrir la pérdida de un ser querido que o batallar contra el cáncer son ahora recuerdos que reflejan su inquebrantable fortaleza y confianza en sí mismos. (Para mayor detalle sobre los desafíos que enfrentaron nuestros protagonistas ver recuadro “Dificultades sin cuenta”).

Es fascinante escuchar a estos empresarios que se han hecho a puro punche, sobretodo, sentir su pasión y conocer sus desafíos, pues terminas sobrecogida por su coraje casi obstinado y perseverante para salir adelante. Parecería que la dificultad para ellos es motivo de fortalecimiento personal y los desafíos una nueva meta a acometer con energía que los rejuvenece.

Dificultades “sin cuenta”

Una revelación sorprendente surgió de nuestras conversaciones: a pesar de lo dramático e incierto que fue –para todos– el período de la pandemia, un abrumador 94% de los entrevistados no la destacó, sino que expresó haber enfrentado dificultades aún más significativas, como presentamos a continuación. Esto deja claro la complejidad y la magnitud de los obstáculos para hacer negocios en el Perú, que trascienden incluso un evento global tan impactante, destacando aún más la resiliencia y la capacidad de adaptación requeridas en nuestro entorno empresarial.

Un ejemplo ilustrativo de lo agreste de la escalada empresarial en el Perú –que pocos empresarios fuera de nuestro país podrían dimensionar y que muchos de nuestros jóvenes desconocen– es el haber tenido que operar en vastas zonas controladas por grupos terroristas. De los propietarios de empresa entrevistados, el 20% nos relató experiencias directas con terroristas sin que nosotros preguntáramos específicamente por ello. Y ocurrió a lo ancho del territorio nacional. Wilson Ramírez, por ejemplo, nos cuenta sobre el MRTA cobrando cupos en su aserradero en Yurimaguas, Loreto; Luis Barthé comparte cuando, en medio del río Tulumayo en Huánuco, se le rompe el cardán al camión que conducía y por la noche Sendero les hace entonar su himno; Jorge Añaños vivió en medio de atentados terroristas en Huamanga, Ayacucho; al director del colegio de Henry Burga en Chepén, La Libertad, lo mataron cuando él estaba allí; Vilma Arroyo rememora la pérdida de su hijo a manos de Sendero Luminoso en Huancayo, Junín; Ytalo Valle reconstruía locales en toda la sierra en ese entonces, desde Cajamarca hasta Puno, pasando por Áncash, Lima y Arequipa; Fernando Barrios menciona el atentado contra su vida al incendiarse el salón en que conversaba con estudiantes en Huancayo, Junín; entre otros.

Además del fenómeno terrorista, los desastres naturales y siniestros catastróficos son recurrentes en nuestro país. ¿Cuántos empresarios han visto sus sueños amenazados por fenómenos de este tipo? Así le ocurrió a Mario Mustafá cuando una braveza del mar, fruto de un importante terremoto en Japón, se llevó la ampliación de 30 hectáreas de su langostinera. También a Joaquín Bonilla cuando se incendió su almacén, que ardió por 15 días; o a Víctor Matta cuando se le rompe el cigüeñal a su primera embarcación; entre otros.

La hiperinflación de finales de los ochenta y las medidas económicas de 1990 también dejaron su marca, como cuentan Libertad Linares, José Castillo y Octavio Paredes. Estafas por varios millones, la competencia desleal, la necesidad de separarse de socios, recibir como legado una empresa quebrada, prejuicios culturales, lo elusivo que puede ser el capital, la muerte repentina de quien lidera el negocio o una enfermedad grave son solo algunas de las montañas que estos empresarios tuvieron que escalar.

Y más allá de todos estos factores externos, los empresarios también se enfrentaron a las traicioneras trampas de sus propias aspiraciones y suposiciones. Dejar la seguridad de un buen sueldo y condiciones privilegiadas como ejecutivo de una corporación para perseguir el sueño de ser empresario resultó ser un camino más espinoso de lo imaginado. Máximo San Román, Enrique Linares, Jorge Aubert y Rina Corzo vivieron la cruda realidad de no poder financiar las operaciones que los habían llevado a abandonar el seguro mundo corporativo. Y el desconocimiento del marco formal estuvo a punto de ahogar a Wilfredo Erquinigo, Alicia Varas y otros en el mar de la burocracia y la regulación.

2. Descubrir necesidades ocultas

El segundo elemento que encuentro en común en estos líderes empresariales es su olfato y gran capacidad para descubrir, identificar y atender necesidades humanas insatisfechas. Esta perspicacia es evidente en varias historias de éxito.

Tomemos, por ejemplo, la angustiante espera que enfrentan los pacientes con sospecha de cáncer. Gastón Mendoza reconoció la necesidad de aliviar esa ansiedad y creó el *One Day Clinic*, un servicio que en un solo día ofrece exámenes, resultados y atención médica. De esta manera, un paciente preocupado por un bulto sospechoso puede recibir una ecografía, consulta y biopsia en cuestión de horas, reduciendo significativamente el estrés de la incertidumbre.

Por otro lado, mientras sus superiores se concentraban en baterías para automóviles, sin percibir el potencial de las baterías industriales, Edgar Marín y su esposa decidieron emprender en el negocio de instalaciones y paneles solares. Su visión de futuro les permitió desarrollar una empresa que ahora produce 7 MW al año, mientras que su antiguo empleador no logró sobrevivir en el mercado y quebró.

En el ámbito de la minería, la estabilidad de los taludes en minas de tajo abierto es crucial para la seguridad y la eficiencia operativa. Jorge Aubert notó que, utilizando maquinaria más pequeña, su empresa podía mejorar significativamente el acabado de las paredes de los taludes, logrando eficiencias que los equipos internos de la mina consideraban imposibles. Su enfoque no solo generó ahorros considerables, sino que también llevó a su empresa a perforar más de 8 millones de metros (equivalente a recorrer 105 veces la distancia de Lima a Arequipa) y a emplear a 300 personas.

Gastón, Jorge y Edgar, junto con innumerables otros empresarios, no solo descubrieron lo que estaba oculto y vieron la necesidad, sino que la hicieron suya y la adoptaron como propia, poniéndose en los zapatos del otro. Descubrir y satisfacer necesidades ocultas en nuestra sociedad es lo que genera impacto y cambia nuestra realidad.

Descubrir necesidades ocultas

- Identificar necesidades ocultas
- Ponerse en los zapatos del otro
- Persistir hasta encontrar una manera de satisfacerlas

El camino no fue fácil ni directo; implicó esfuerzo, persistencia hasta encontrar la manera de satisfacer esa necesidad y, sobre todo, liderazgo. Estos líderes empresariales se involucraron personalmente para dar el ejemplo y demostrar que, con la visión correcta, las necesidades insatisfechas pueden convertirse en oportunidades de oro. (Para mayor detalle, ver recuadro “Lectura del entorno”).

Lectura del entorno

Aventurándome a compartir lo que percibo es la clave de cómo nuestros protagonistas logran descubrir y satisfacer necesidades ocultas, diría que articulan tres elementos. Ante todo, tienen una notable capacidad para leer su entorno. Ven la oportunidad, fruto de su capacidad de asociar, de vincular, de ir más allá para detectar una necesidad insatisfecha. Pero no se quedan solo en esa lectura o en la mera detección de la necesidad, sino que están convencidos de ella y de su propia capacidad de conquistarla. ¿Cuántos podemos ver la oportunidad, incluso podemos estar convencidos de ella, pero no actuamos, no nos atrevemos, no arriesgamos? Nuestros protagonistas dan ese paso adicional: ¡son atrevidos! Pasan del sueño a la acción, del olfato a la intervención.



Transforman su visión en realidad, convierten su intuición en práctica y su sentir en servicio. Esa convicción que tienen sobre la existencia de la oportunidad los motiva a la acción. ¿Será por eso por lo que son osados en perseguir sus sueños y trascienden de la fantasía a los hechos? ¿Será que esa convicción de la que hacen gala les permite saltar de la imaginación y de la corazonada a la concreción e implementación? ¿Será que su aversión al riesgo es menor que la de la gran mayoría de nosotros? Siento que algo de eso debe haber, pues los percibo muy sencillos y prácticos.

a. Inversión con foco

En línea con lo anterior, resulta revelador que el factor predominante para nuestros encuestados al evaluar una nueva inversión es la presencia de una demanda insatisfecha en el mercado. La clave para ellos radica en identificar si hay un espacio para el crecimiento de ventas, lo que se traduce –en sus palabras– en “oportunidades de mercado, potencial comercial y necesidades no cubiertas de la gente”. Estas consideraciones surgieron en respuesta a una pregunta abierta que incluimos en la encuesta, en la que solicitamos a los participantes detallar los factores o indicadores más importantes que ellos toman en cuenta al momento de invertir. La ‘demanda’, que incluye contar con estudios de mercado y análisis de competencia, surge así como factor primordial a la hora de invertir.

La satisfacción efectiva de la demanda conduce a la rentabilidad, que es el segundo factor más citado. Los encuestados se refieren al retorno esperado, usando términos financieros como *payback*, VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), ROI (Retorno sobre la Inversión), flujo de caja, período de recuperación y EBITDA, así como al impacto en la caja y resultados, y al análisis costo-beneficio.



Fuente: EY Encuesta a Empresarios Líderes (2024)

El tercer factor más mencionado hace mucho sentido tras una reflexión: las sinergias. Según ellos, es crucial que la nueva inversión se alinee con el núcleo del negocio actual. En ese sentido, los encuestados mencionan la integración con su negocio, la congruencia con su core, la afinidad con sus actividades actuales, la mejora de la productividad y de procesos, la reducción de su huella ambiental, el fortalecimiento del posicionamiento de marca, la capacidad de exportar y la innovación. Todo esto se complementa con un conocimiento profundo del sector, el mercado y la actividad a emprender, en palabras de los propios encuestados.

El cuarto factor más mencionado fue el análisis costo/riesgo, con términos como financiamiento a mediano y largo plazo, tasa de financiamiento, ratio de endeudamiento, monto de la inversión, riesgo y factibilidad.

La situación del país y del entorno también resultan cruciales: la estabilidad política, jurídica, social y económica, así como el entorno de negocios, el impacto social y ambiental, el marco regulatorio y los *stakeholders* son aspectos esenciales que considerar para nuestros empresarios.

Aunque menos mencionado, el sexto factor es cualitativamente significativo: el equipo humano. Expresiones como la gestión del negocio, la capacidad de ejecución, la disponibilidad de personal, la capacitación de recursos humanos para la instalación, el talento disponible, la competencia para dominar el negocio y el mercado, la elección de socios adecuados y la calidad de estos, fueron destacadas por los líderes empresariales encuestados.

3. Resiliencia creativa

En los momentos más críticos, cuando pareciera que todo está perdido, nuestros protagonistas encuentran una solución creativa para salir adelante. Tomemos, por ejemplo, el caso de Rebeca Velasco, quien hacia fines del año escolar sufrió un fraude que puso en peligro la venta de su antiguo colegio justo cuando ya había anunciado a los padres de familia el inicio del año escolar en un nuevo local en Villa que estaba en construcción. Con las clases programadas para iniciar en marzo y sin opciones financieras a la vista ni tiempo para buscar un nuevo comprador, Rebeca se las ingenió para lograr “deshacer” el fraude, pudiendo así terminar a tiempo la obra. A través de su determinación y resiliencia, no solo superó el obstáculo, sino que, una década después, su colegio prospera con 550 alumnos.

Esta capacidad de superación no es un caso aislado. En 1992, en Tumbes, Mario Mustafá vio cómo una braveza del mar, causada por un sismo en Japón, destruía su cosecha de langostinos y su reciente inversión en la expansión de su langostinera. Frente a la negativa del seguro y la amenaza de ejecución por parte del banco, Mario tuvo que involucrarse de pies a cabeza para lograr renegociar su deuda y salvar su empresa, cuyo grupo empresarial brinda hoy empleo a más de 16 mil peruanos.

Enrique Linares, por su parte, dejó un puesto corporativo para emprender y se encontró con un desafío: transportar mega tanques de Arequipa a Mollendo que debía cortar primero. Se propuso hacerlo sin cortarlos, lo que el cliente creía que no era factible. Con su habilidad y audacia, Enrique logró lo que parecía imposible. “Si puedo con esto, puedo con todo”, se dijo quien hoy genera más de 500 empleos directos y 2 mil indirectos.

Uno podría pensar: “¡qué valientes!”, pero no les resultó una decisión fácil; tuvieron miedo, incluso dudaron, y a pesar de ello, persistieron. Como bien reconoce Gastón Mendoza, enfrentarse a los miedos propios es otro de los obstáculos que estos empresarios tuvieron que superar.

Ante la adversidad, si bien la angustia por las posibles consecuencias negativas suele provocar temor, nuestros protagonistas no se amilanan ni se detienen y menos se paralizan; ellos actúan, buscan alternativas, toman acción, están dispuestos a repetir la hazaña tantas veces como sea necesario, convencidos de que la cima es su destino. Lo hemos visto a lo largo de esta obra una y otra vez. Basta recordar, por ejemplo, cómo ante la corrupción generalizada en el sector construcción de inicios de siglo, Humberto Martínez transformó el core de negocio de Marcan para dedicarse al sector inmobiliario privado. Algo parecido ocurrió con Henry Burga, a quien le pagaban por recoger los desechos orgánicos y hoy él paga para recogerlos. Arcadio Huancaruna, consciente de que somos un país chico y poco relevante en el mundo en términos económicos, apostó por la especialización y, sobre todo, por estar, conocer y sentir a las personas en el lugar de destino de sus exportaciones de café. Y cuando su banco, sin previo aviso, le corta a la mitad su línea de crédito, Yury Bermejo se las ingenia para continuar.

Estos peruanos en el hoyo más profundo se involucraron de pies y cabeza, con todo, no delegaron ni le rehuyeron al desafío, sino que lo abrazaron, lo hicieron suyo, y en ese proceso encontraron una solución creativa para salir adelante. Porque son conscientes de que ellos mismos son el mayor activo del que disponen. La lección que nos dejan es clara: en tiempos de crisis, es esencial ser creativo y comprometerse por completo.

Estos empresarios no solo crean empresas, sino que también construyen un Perú mejor. La creatividad es nuestra mayor palanca ante la adversidad.

Resiliencia creativa

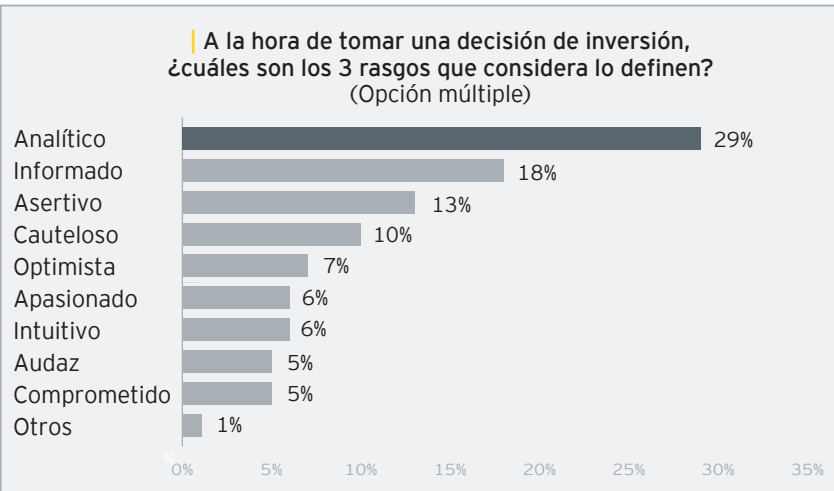
- ▶ Abrazar el desafío
- ▶ Comprender que el principal activo somos nosotros mismos
- ▶ Encontrar soluciones creativas

a. ¿Cabeza fría?

Tomando distancia de las conversaciones sostenidas, me pregunto si el grupo de empresarios que seleccioné es más emocional que racional al percibir el mundo que les rodea. ¿Será que tienen una aproximación más idealista? ¿O será que somos los demás los que miramos el vaso medio vacío en el Perú?

Solemos ver, interpretar y comprender el mundo que nos rodea desde nuestra perspectiva, única, propia de nuestra experiencia, creencias y valores. En la Encuesta a Empresarios Líderes buscamos indagar sobre cómo se percibían ellos mismos a la hora de tomar decisiones, especialmente de nuevas inversiones. En ese sentido, incluimos una pregunta abierta a través de la cual indagamos sobre cuáles consideraban eran los tres rasgos que les definían a la hora de tomar una decisión de inversión. Los comentarios escritos son muy variados. Al sistematizarlos, los dos rasgos más mencionados son “ser muy analítico” y “estar bien informado”. Así, algunas de las palabras más frecuentemente usadas por ellos para autodefinirse incluyen el ser “racional, numérico, detallista en el análisis, analizar diferentes opciones, realizar un riguroso análisis de la data, identificar y medir bien los riesgos, ser crítico, cuestionador, cuestionar al equipo”; básicamente: “cabeza fría”.

Algunos podrán ser empáticos y demostrar entusiasmo como cualquier buen vendedor, pero la gran mayoría de ellos se percibe como analíticos y racionales a la hora de dirigir sus negocios. No solo cabeza fría los caracteriza, sino cabeza bien informada. Es decir, ellos destacan el contar con dos orejas para escuchar. Así, las frases más mencionadas incluyen “consultar a especialistas, escuchar a las personas, tener la humildad para escuchar distintas voces y perspectivas sobre la inversión, tener la seguridad de tener la experiencia necesaria, tener todo el conocimiento necesario, informarse, seguridad de saber”, en suma: actuar sobre “un campo que domine”.



Fuente: EY Encuesta a Empresarios Líderes (2024)

Esa cabeza fría y bien informada al punto de dominar su campo se complementa con su alto grado de asertividad. Son muy decididos y enfocados. Las palabras más mencionadas que observan les definen incluyen “decisión, valentía, convicción, foco, no perder foco, perseverancia, determinación cuando toma una decisión, tomo decisiones rápido, rapidez, confianza en el equipo”, entre otras. A su asertividad le suman pasión. En sus propias palabras, tienen “amor por los retos, aventura, que me apasione, que me guste el proyecto, involucramiento personal en el proyecto, superación, pasión por hacer las cosas bien, vehemencia, proactividad, liderazgo, ambición”, etc.

Estos apasionados asertivos, sin embargo, no son temerarios. Ellos consideran que son cautelosos. Las palabras que usaron incluyen, además de cauteloso, “medida, ponderado, cauto, prudente, conservador, busco minimizar riesgos, nivel de riesgo medio o menos, no poner en riesgo el patrimonio”, entre otras. Eso sí, se consideran optimistas al definirse como “entusiasta, positivo, ver oportunidades, confianza en el Perú, proyección a futuro”, etc. y audaces. Son conscientes de su gran tolerancia al riesgo. En sus propias palabras, este propietario de empresa se define como “arriesgado, tomar riesgos viendo costo beneficio”, etc. Con menos menciones, pero muy significativas, se perciben comprometidos y adaptables, siendo las palabras más usadas “responsable, compromiso de enfrentar los riesgos personalmente, hacer las cosas bien, adaptables”, etc.

Personas con estas características sueñan y vuelan alto, pero tienen los pies bien puestos en la tierra. “Es bueno soñar, pero que no se quede solo en sueños”, nos comparte Víctor Matta. Son personas de acción. Al ser analíticos, toman decisiones con cabeza fría y bien informada al punto de tener que dominar el campo en que van a invertir, luego de escuchar a todos los especialistas necesarios. Y en su accionar son decididos y apasionados, ejerciendo cautela, optimismo, audacia y compromiso. Hacen gala de adaptabilidad y resiliencia. Esta es su autopercepción, que recabamos a través de la encuesta.

Diferencias significativas por género, grado de control y nivel de facturación

Es interesante notar que no hay diferencia por género en los dos primeros rasgos (ser analítico y estar bien informado), pues son los más mencionados por hombres y mujeres por igual. Donde sí se registra una diferencia es en los dos siguientes atributos más mencionados (asertividad y cautela). Mientras la mujer empresaria se percibe analítica, informada, intuitiva y asertiva, en el caso de los empresarios cambia el rasgo intuitivo por el de cauteloso. El nivel de facturación también incide en su autopercepción. Así, los empresarios con empresas que facturan más de 500 millones de soles tienen como rasgo principal el ser asertivos, mientras que quienes facturan cifras menores tienen como rasgo principal el ser analíticos.

A la luz de mi interacción con ellos, me permito agregar tres características que considero distintivas de nuestros protagonistas: su inagotable curiosidad, voluntad de aprendizaje y perfilada capacidad de observación. Sea Fernando Barrios maravillándose por el artículo que leyó de joven sobre las PC en la revista de su padre, Víctor Graus fascinado con las máquinas de coser que vio detrás de una tienda en Gamarra a sus 14 años cuando fue a comprar su uniforme, Jorge Añaños observando la demora en el suministro de gaseosas, Mónica León advirtiéndole que los productos de ferretería chinos eran de baja calidad, Alicia Varas en la oportunidad del transporte de pasajeros, o Jessica Rodríguez respecto de hábitos sostenibles, estos empresarios tienen los sentidos bien desarrollados. Poseen olfato natural para los negocios y dos orejas dispuestas a escuchar con humildad, a lo que agregaría que tienen dos ojos bien abiertos para observar con detenimiento la realidad que les rodea.

4. Ver el vaso medio lleno en el Perú

Un cuarto elemento distintivo de nuestros protagonistas, que funge de fuente de energía vital para ellos, es su capacidad de ver el vaso medio lleno en el Perú, sumados a su arraigado sentido de identidad y sus raíces en nuestro país. Así, por ejemplo, como joven emprendedor oriundo de Huancayo, Obed Dionisio se enfrentó al escepticismo de clientes, reguladores y proveedores, quienes dudaban de la calidad de su trabajo basándose en el prejuicio de que “si es de provincia, no es bueno”. Desafiando el centralismo limeño, Obed y sus hermanos desmintieron con creces este prejuicio. Con determinación y gran habilidad, han conectado prácticamente todo el departamento de Loreto con fibra óptica subacuática, ofreciendo más de 500 mil conexiones directas y siendo hoy referentes en el servicio de redes e infraestructura digital subacuática. Su éxito no solo ha transformado la conectividad en la Amazonía, sino que también ha demostrado que el talento y la excelencia no tienen fronteras geográficas.

A su vez, cuando José Álvarez estaba en el centro *top* de cirugía del corazón del Brasil –donde había hecho su residencia– le ofrecieron desarrollar su carrera allá y pudo quedarse en Brasil donde todo era más avanzado. Sin embargo, prefirió venirse al Perú y crear aquí San Pablo, cuyo grupo tiene hoy 10 clínicas, 5 hoteles y un instituto tecnológico con 6 mil alumnos, dando empleo a más de 10 mil personas.

Observamos el mismo patrón una y otra vez. Por ejemplo, conversando con Manolo Fernández, de Farvet, aquilaté que frente a la incredulidad de que los productos ‘hechos en el Perú’ puedan ser sinónimos de calidad en el ámbito de las medicinas o de productos biológicos, muchos investigadores optan por migrar en busca de oportunidades y apoyo financiero en el extranjero. Sin embargo, Manolo eligió un camino diferente. Con un equipo actual de 26 biólogos moleculares, desarrolla en el Perú vacunas recombinantes de alta tecnología, compitiendo con los laboratorios *top* del mundo y produciendo 250

millones de dosis mensuales. Convencido del potencial que tiene nuestro país y su gente, la labor de Manolo no solo eleva el estándar de calidad en la biotecnología nacional, sino que también contribuye de manera significativa al control de enfermedades en los sectores de la agricultura y la salud humana.

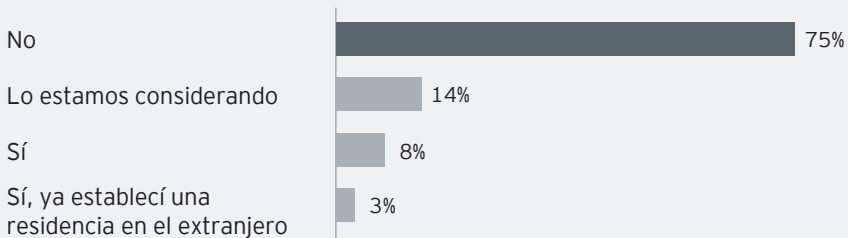
A pesar de tener oportunidades en el extranjero, Obed, José y Manolo eligieron desarrollar sus proyectos en el Perú, con una actitud optimista frente a la vida. Ellos demuestran que la innovación y la excelencia pueden florecer en el país, desafiando la noción de que el talento y la calidad son exclusivos de los centros tradicionales de desarrollo global. Los tres parecen estar profundamente

arraigados en nuestro país, y es precisamente esta conexión con sus raíces la que parece servir de fuente de motivación para sus emprendimientos y logros. Como en los otros casos, quisimos testear este hallazgo. En la encuesta preguntamos si después de la pandemia –léase, después de la elección de Pedro Castillo–, estos dueños de empresa habían considerado mudarse a residir en el extranjero. Para mi gran sorpresa, solo 1 de cada 10 sí lo había considerado, y solo uno más de cada diez (14%) lo estaba considerando, mientras la gran mayoría, 75% no ha considerado irse del Perú.

Ver el vaso medio lleno en el Perú

- Desafiar paradigmas
- Estar conectados con nuestras raíces
- Ser optimistas y agradecidos

Después de la pandemia, ¿ha considerado mudarse a residir en el extranjero?

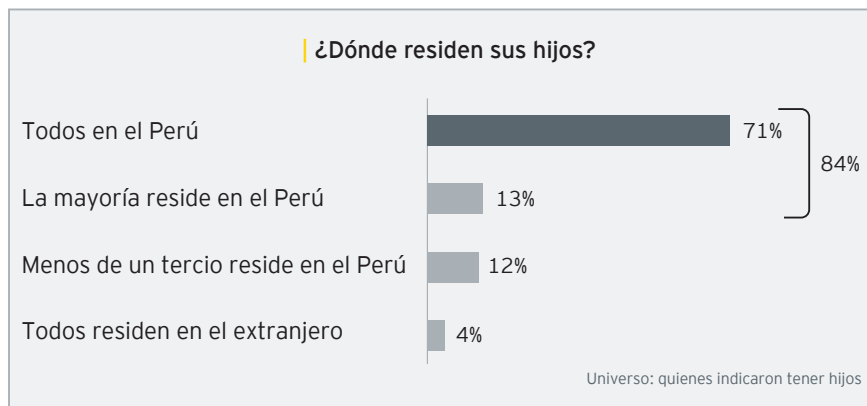


Fuente: EY Encuesta a Empresarios Líderes (2024)

Diferencias significativas por género, edad, hijos y alcance de sus empresas

El género, la edad, si tienen hijos o empresas globales incide en esta respuesta. Así, por ejemplo, mientras 1 de 4 empresarias menores de 40 años ya han establecido una residencia en el extranjero, en los empresarios del mismo rango de edad solo 1 de 10 lo han considerado, pero sigue viviendo en el país. A su vez, quienes indican no tener hijos, han considerado mudarse al extranjero o incluso ya viven fuera del país en una proporción mayor a aquellos que tienen hijos (35% vs 12%). Y aquellos que clasifican a su empresa como una de alcance global, han considerado residir en el extranjero en una proporción mayor a aquellos que han clasificado a su empresa como una de alcance local o regional (21% vs 14%).

Nuevamente, nuestros protagonistas parecían ir contra la corriente, así que les preguntamos también donde residen sus hijos. Para nuestra sorpresa, 84% respondió que la mayoría de sus hijos residen en el Perú y 71% que todos sus hijos residen en el Perú. Solo un 4% tiene a todos sus hijos en el extranjero. (Destaca que 1 de cada 5 empresarias indica que no tiene hijos mientras solo 1 de cada 10 empresarios afirma no tener hijos).



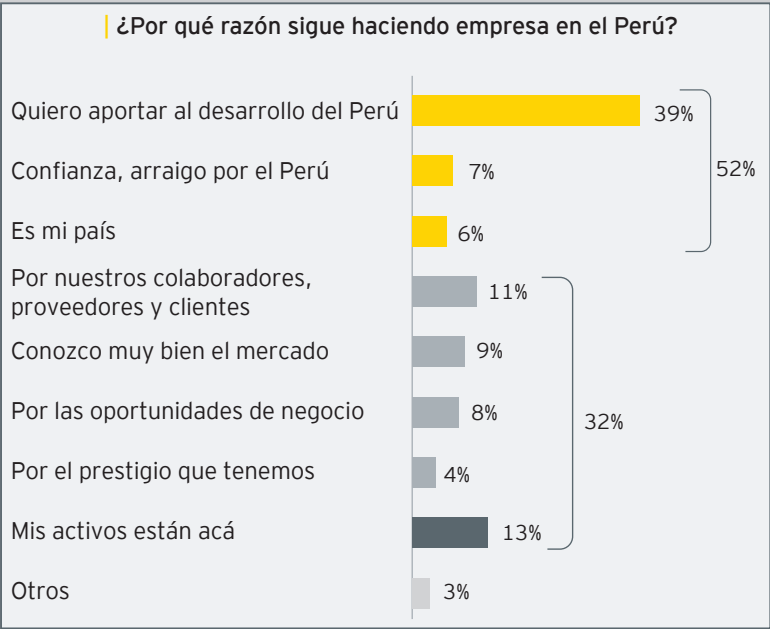
Fuente: EY Encuesta a Empresarios Líderes (2024)

En estos últimos tres años, salieron del Perú más de 23 mil millones de dólares, se estima que más de 500 mil jóvenes han migrado en busca de un mejor futuro y 57% de los peruanos quiere irse del país, según Ipsos. Todo lo anterior se alejó del Perú, pero los líderes empresariales aquí incluidos tienen arraigo. No solo ellos, sus familias también. La data en ello es muy clara, y es la inspiración para el título de esta obra. (Para mayor detalle, ver recuadro “Por qué seguir aquí”).

Me sorprendió que nos digan con tanta firmeza que no querían irse, que se quedaban y con su familia. Estaba algo incrédula. Necesitaba comprenderlos mejor.

Por qué seguir aquí

En la encuesta incluimos una pregunta para comprender por qué continúan haciendo empresa en nuestro país. ¿Será que lo hacen porque sus activos están aquí? ¿Será que es porque aquí están sus negocios y aquí son conocidos? ¿Será porque empezar en el extranjero es más difícil o porque otro entorno es más desafiante para sobrevivir y hacer negocios? Es revelador que uno de cada dos de ellos (52%) lo hace porque quiere aportar al Perú, porque siente que tiene arraigo, porque “es mi país.” Este grupo valora el sentido de pertenencia y desea contribuir al desarrollo de nuestra sociedad –no como una manifestación de patriotismo sino de realidad. Como segunda razón, un tercio de ellos (32%) lo hace porque conoce muy bien el mercado, porque las oportunidades de negocio están aquí, así como los colaboradores, proveedores y clientes, y por el prestigio que tienen en el mercado. Y solo 1 de cada diez (13%) de estos líderes empresariales acota que lo hace porque sus activos están aquí. Esto sugiere que, para la mayoría, la decisión de mantener sus negocios en el Perú va más allá de la mera ubicación de sus inversiones.



Fuente: EY Encuesta a Empresarios Líderes (2024)

Destaca que los encuestados que viven en el país consideran como primer motivo para quedarse el aportar al país y, como segundo motivo, a las oportunidades de negocio que el Perú ofrece, mientras que, por el contrario, para los encuestados que residen en el extranjero o tienen pensado residir fuera tienen como principal motivo el que sus activos están en Perú.

Los encuestados mayores de 40 años tienen como motivo principal para seguir haciendo empresa en el Perú el querer aportar al desarrollo del país. Los otros motivos tienen una menor presencia en sus respuestas, mientras que los menores de 40 años tienen una distribución más uniforme de los motivos elegidos para seguir haciendo empresa. No hay algún motivo que sobresalga en particular sobre el resto.

a. Gratitud

En nuestras conversaciones con los empresarios les pregunté si con todo lo que les había sucedido, en algún momento de su trayectoria empresarial dejaron de creer en el Perú. Sus comentarios expresan un fuerte sentido de identidad y raíces vinculadas a nuestro país. Reflejan además optimismo y fe en el potencial del Perú y en su capacidad para superar los retos y contribuir al crecimiento y desarrollo de nuestra sociedad. “¿En algún momento dejaste de creer en el Perú?”, le pregunto a Arcadio Huancaruna, mi primer entrevistado, y casi antes de terminar la pregunta, él remarca con contundencia: “¡Jamás!” “¡No, nunca, jamás!”, exclama Francisco Vargas. “¡Jamás dejaría de invertir aquí!, fuera del Perú sí me da desconfianza”, expresa Manuel Huamanchumo. “Jamás hemos dejado de creer en el Perú”, sostiene Wilfredo Erquinigo. “¡Nunca, nunca!”, sentencia Máximo San Román. Y así uno tras otro. (Para mayor detalle, ver recuadro “Testimonios de convicción y futuro”).

Debo confesar que, aunque intuía su sentir, me tomó por sorpresa la convicción de sus respuestas. No solo eso, analizándome, siento que el contenido de su mensaje racionalmente me resultaba inesperado. ¿Será que al escuchar sobre el alto número de peruanos migrando para forjar su futuro en el extranjero imaginaba que nuestros protagonistas también pensarían así? Por un momento sentí que vivía en una realidad muy diferente a la de ellos. ¿Será que el entorno, mi entorno, está tan sesgado?

Testimonios de convicción y futuro

Conversación tras conversación parecía cuajar una narrativa muy clara, que yo intuía y buscaba pero que era diferente a la que leía en los medios. Escucharlos cimentaba en mí ser un mensaje novedoso por su contenido, contundencia y espontaneidad, lleno de esperanza. Por eso, nos sorprendió tanto cuando un entrevistado dijo que en un momento sí dejó de creer en el Perú. En un inicio, pensé que se había equivocado pues después de 30 entrevistas era el único que nos decía eso. ¿Cómo así era el único que tenía una opinión diferente? ¿Sería porque era uno de los de mayor edad? ¿Quizás al haber sido una de las primeras conversaciones virtuales no me llegué a expresar bien al plantearle la pregunta? Habíamos escuchado respuestas tan absolutas que su respuesta nos sorprendió. A sus 90 años, Octavio Paredes nos manifestó que, a fines de los ochenta, “cuando la plata no valía nada, la inestabilidad de precios y el terrorismo aquejaban al país”, entró en contacto e hizo los trámites en la embajada de España para migrar. Como él había vivido las épocas duras del gobierno militar y en 1989 no veía luz al final del túnel, decidió mudarse del Perú. Entonces recibió la llamada del embajador español, quien le expresó que “el Perú es un país tan rico, para qué quería irse”. Esa conversación lo hizo recapacitar. No solo nunca regresó a la embajada para recoger sus papeles, sino que exploró diversificarse e invertir en agricultura, un sector totalmente diferente al suyo, liderando hoy la empresa agrícola más grande del sur del país, con lo cual hoy da empleo a más de 4800 personas. “Con un poquito de estabilidad política”, puntualiza, “el Perú tiene mucho futuro, tiene un futuro muy hermoso.”

“Dejar de creer en el lugar donde vivo y que es mi país, dejaría de creer en mí,” nos dice Nancy Medina. “[Estas] son mis raíces, este es mi país, me ha dado todo, me ha dado las oportunidades, me ha puesto a prueba”, asegura Víctor Matta. “Imagínate si hubiera dejado de creer en mi patria, no estaría donde estoy,” enfatiza Ricardo Bernales. “Ya me hubiera ido, mi esposa tiene nacionalidad española y mis hijos también”, opina Jorge Aubert-Tasson, seguido de Joaquín Bonilla: “todo lo hice acá, ir a otro sitio no me cuadra; voy al extranjero a ver a mis hijas y nietos y máximo puedo estar una semana afuera”. “Siempre he creído en mi país”, ratifica Manolo Fernández. “¡Imposible!”, concluye Fernando Barrios, “nuestro país hizo posible que yo haga empresa, las oportunidades que se me han presentado, he tenido mucha suerte, es donde tengo arraigo”. “Acá hay mucho por hacer, acá están las grandes oportunidades”, proclama Henry Burga. “Está en mi ADN superar las adversidades,” concluye Jaime Puma.

Escuchándolos, mi impresión es que el sentimiento que mejor caracteriza su relación con el país es uno de gratitud y ella es fuente de energía revitalizante para ellos. Su elección de permanecer e invertir en el Perú, a pesar de las dificultades, reflejan un profundo agradecimiento por las oportunidades que el país les ha brindado y por el éxito que han logrado en su terruño. La gratitud es una emoción positiva, generosa, llena de buena vibra como respuesta al reconocimiento de un acto de generosidad o bondad que se ha recibido de otro. Los psicólogos indican que quien experimenta gratitud no solo puede mejorar su bienestar psicológico y fortalecer sus relaciones sociales, sino que puede tener una actitud más positiva hacia la vida y los demás. Y a menudo conlleva un deseo de expresar gracias o de devolver la bondad de alguna manera. La gratitud libera y revitaliza.

Como reflexionaba en un *post* recientemente, para mí la gratitud refleja el alma de una persona y de una organización. Al valorar lo que hemos recibido de los demás no solo les reconocemos, sino que, sobre todo, potenciamos nuestra humanidad. Es decir, nos ‘atteriza’ porque practicamos la humildad, sabiéndonos interdependientes y ubicándonos en la necesaria reciprocidad de la vida. Siento que en el diario acontecer que nos toca vivir, la gratitud y el reconocimiento son dos valores fundamentales que con frecuencia brillan por su ausencia.

Contrariamente a ello, estos líderes empresariales parecen ser conscientes de que más allá de su esfuerzo y tesón, han recibido un beneficio del Perú, y sienten aprecio por ello. De allí, a mi parecer, su buena disposición para con nuestro querido país. Ellos parecen enfocados no tanto en los cientos de obstáculos que hay y que tanto dolor de cabeza les dan, sino en la conciencia de todo lo que han recibido. ¿Será que la coyuntura nos está expropiando a muchos de nosotros el poder reconocer, aunque sea en parte, todo lo que hemos recibido? ¿Será que la sensación de desconfianza y pesimismo que imperaría en la opinión pública ha hipotecado nuestra capacidad de sentirnos interdependientes? ¿Será que la frustración generalizada ha incautado nuestra gratitud? Parecería que los protagonistas de esta obra son harina de otro costal.

Lo que sí va quedando claro es qué, en medio de la crisis más profunda, todos los entrevistados para esta obra decidieron persistir y quedarse. Ellos demuestran un profundo compromiso con nuestro país, motivados por un sentido de pertenencia y la convicción de que el Perú ofrece oportunidades de negocio significativas.

5. Las lecciones de los empresarios con arraigo

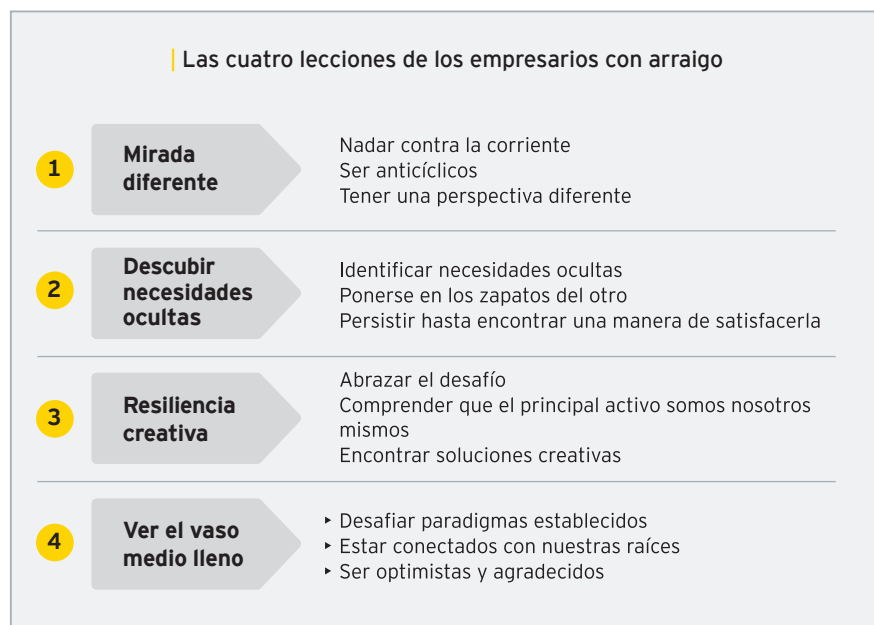
En un mundo empresarial que evoluciona rápidamente, donde las tendencias y los mercados cambian con una velocidad vertiginosa, los protagonistas de esta obra nos dejan interesantes lecciones para no solo sobrevivir, sino prosperar. Estos líderes, que yo denomino “empresarios con arraigo”, han

logrado construir negocios exitosos con una huella positiva. A través de su ejemplo, podemos extraer cuatro lecciones fundamentales que sirven como faros en el turbulento mar del mundo de los negocios y que se traducen en confianza.

A continuación, resumimos las cuatro lecciones clave que nos ofrecen los empresarios con arraigo, desglosando cómo cada una puede ser aplicada para no solo alcanzar el éxito empresarial, sino también para fomentar un impacto positivo y duradero en el mundo que nos rodea.

- (1) **Mirada diferente.** Esta lección resalta la importancia de adoptar una perspectiva única y estar dispuestos a ir en contra de las tendencias predominantes, pues así los empresarios pueden identificar oportunidades que otros no ven. Esta capacidad de ser anticíclicos puede ser especialmente valiosa en tiempos de cambio o crisis. En síntesis, una mirada diferente pasa por nadar contra la corriente, ser anticíclicos y tener una perspectiva diferente.
- (2) **Descubrir necesidades ocultas.** La habilidad para identificar y satisfacer necesidades que no están siendo atendidas por el mercado puede crear un nicho único para un empresario. Ponerse en los zapatos del otro ayuda a desarrollar empatía y a diseñar soluciones que realmente resuenen con los clientes. La persistencia es esencial para superar los obstáculos que inevitablemente surgen al intentar innovar. En síntesis, satisfacer necesidades ocultas supone descubrir necesidades humanas insatisfechas, ponerse en los zapatos del otro y persistir hasta encontrar una manera de satisfacerlas.
- (3) **Resiliencia creativa.** La capacidad de adaptarse y superar adversidades es crucial para cualquier empresario. La resiliencia creativa no solo trata de resistir los desafíos, sino de usarlos como un trampolín para la innovación y el crecimiento personal. Reconocer que el principal activo que uno tiene es uno mismo puede fomentar un enfoque más proactivo y autodirigido en los negocios. En síntesis, resiliencia creativa implica abrazar el desafío, comprender que el principal activo somos nosotros mismos y desde allí encontrar soluciones creativas.
- (4) **Ver el vaso medio lleno en el Perú.** El optimismo es una herramienta poderosa, que sumando la gratitud se convierte en una fuente poderosa de energía vital. Los empresarios que pueden ver el potencial donde otros ven problemas tienen una ventaja significativa. Mantenerse conectados con sus raíces y desafiar los paradigmas establecidos puede permitirles construir negocios que no solo son rentables, sino también significativos y alineados con sus valores. En síntesis, ver el vaso medio lleno pasa por desafiar paradigmas establecidos, estar conectados con sus raíces y ser optimistas.

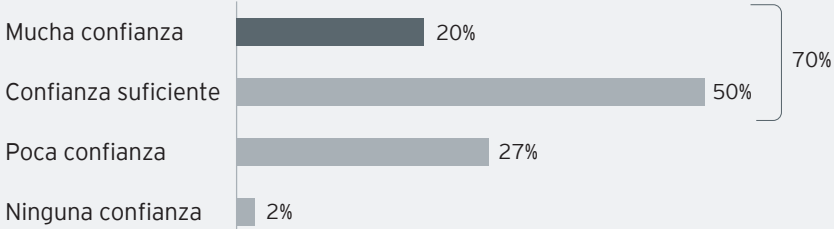
Estas cuatro lecciones de los empresarios con arraigo se traducen en confianza. Confianza en el Perú y los peruanos.



6. Confianza en acción

La confianza de nuestros protagonistas en el país es palpable. Según la Encuesta a Empresarios Líderes, no hay casualidades. Decidir vivir en el Perú está íntimamente ligado al grado de confianza en la potencialidad del país para los negocios. Así, no es casualidad que, si 75% no consideró irse a residir al extranjero y 70% vive con sus hijos en nuestro país, un porcentaje similar de líderes empresariales encuestados (70%) tiene mucha o suficiente confianza en el Perú como destino de sus inversiones (para mayor detalle, ver el recuadro “El futuro de sus negocios”). “Aquí me quedo para seguir bregando, aquí me quedo para seguir emprendiendo, aquí me quedo porque sería loco no hacerlo”, parece ser su mantra. (Para mayor detalle, ver recuadro “El futuro de sus negocios”). Aquí están todas las oportunidades, resuena como mensaje que nos dan con su ejemplo y la buena energía que transmiten como regalo de vida. ¿Será que su origen no limeño les impregna una visión más positiva de nuestra realidad?

¿Cuánta confianza tiene usted en el Perú como un destino en el que sus inversiones pueden tener un largo plazo?



Fuente: EY Encuesta a Empresarios Líderes (2024)

Diferencias significativas por lugar de residencia, género y edad

Es interesante que aquellos empresarios que indican mayoritariamente que tienen poca confianza en el Perú como destino de sus negocios, han decidido vivir fuera del país o ya se encuentran viviendo fuera.

8 de cada 10 empresarias indican que tienen confianza suficiente o mucha confianza para tener al Perú como destino de sus inversiones a largo plazo, mientras que en el caso de los empresarios la proporción es 6 de 10.

1 de cada 10 jóvenes empresarios, menores de 40 años, tiene poca o ninguna confianza para tener al Perú como destino de sus inversiones a largo plazo, mientras que la proporción en los mayores de 40 años es de casi 4 de 10.

La fe que profesan percola en nuestra conversación con ellos, traducida en acciones venideras. Allí indagamos sobre el futuro de sus negocios, que todos, sin excepción, vislumbran floreciendo. (Para mayor detalle, ver recuadro “El futuro de sus negocios”).

Saben que no todo es color de rosa y, así y todo, siguen creyendo en el Perú. “El Perú es lindo y maravilloso, nuestros problemas son de naturaleza humana, no pensamos en el interés global”, reflexiona Renzo Cárdenas. Luis Barthé también hace alusión a que cuanto más viaja ve que los políticos “te vencen y bajan la moral también en los otros países”, solo para concluir que “tengo fe en la gente, míranos como trabajamos los peruanos, somos

ejemplo de trabajo.” “El Perú duele, pero no decepciona,” asevera Fernando Barrios, anotando que “el Perú es un país de oportunidades.” “Siempre he visto las posibilidades, pero cada cinco años se vuelve inestable,” subraya Jhon Álvarez. Y según Arcadio Huancaruna “si vislumbramos nuestras raíces milenarias podemos vislumbrar futuro a través de la educación”. Una apuesta compartida por muchos de ellos.

También son conscientes de que determinadas formas de hacer empresa, enfocados solo en reducir costos y buscar eficiencias, es una mirada miope que “está creando resentimientos,” según Vilma Arroyo, convencida que todo empresario debe ser justo y no aprovecharse de las necesidades de las personas más vulnerables. Con un grado semejante de convicción, Manuel Huamanchumo enfatiza que “no hay nada seguro, hay que estar en constante movimiento”, refiriéndose a la necesidad de adaptarse al mundo cambiante. En igual sentido, Wilson Ramírez dice “tenemos confianza en poder adaptarnos al cambio”. Parece tener por delante un lienzo en blanco, como sentencia Cecilia Trelles al compartir “no le debo nada a nadie, ni a mis hijos”.

El futuro de sus negocios

Visto por ellos, el Perú es un país de oportunidades. No solo eso, sino “un paraíso de oportunidades” nos dice Enrique Linares, precisando “si estás con los ojos bien abiertos.” Nancy Medina destaca que “el Perú es un país espectacular para los negocios. La gente quiere trabajar. Si les hablas bien y los tratas bien, la gente responde, tiene ganas”. Para Gastón Mendoza, “el Perú es una tierra bendita, lo más bacán es que el Perú es multirracial, el Perú es solidario.” Algo parecido afirma Francisco Vargas al indicar que “los empresarios que tenemos fe siempre hemos creído que teníamos todos los recursos para salir adelante, siempre he creído en el Perú; tengo una fe tremenda en el Perú”. En sentido semejante, Humberto Martínez “siempre he creído y sigo creyendo en el Perú”. Contrario a lo que muchos pueden pensar, estos líderes ven el vaso del Perú medio lleno, así opina Wilder Ruiz-Conejo al mencionar que “muchos familiares se han ido al extranjero; no han entendido lo que el Perú ofrece. Cuanto más viajo, más me doy cuenta de que no puedo dejar de creer en el Perú.” Máximo San Román es un convencido de que no hay otro lugar “más bondadoso que el Perú”. “Tengo fe. Tenemos que creer en el Perú”, concluye Víctor Matta. “Vamos con fuerza” es la perspectiva de Alicia Varas. Parecería que estos peruanos nacieron con un olfato innato para detectar oportunidades de negocio en nuestro país.

A nivel sectorial también ven oportunidades. En el caso de la agricultura, por ejemplo, Octavio Paredes es un convencido que “tiene un futuro muy bueno”, José Castillo cree lo propio de Chavimochic, “va a ser un *boom*”. Un país que crece “necesita sí o sí logística”, según Jhon Álvarez, y Jorge Aubert lo secunda precisando que la minería va a crecer.

“Sigo pensando en invertir,” remarca el empresario gastronómico Ricardo Bernales. “Con 360 días al año de sol y una excelente gastronomía”, Mario Mustafá es un convencido en el potencial del turismo de nuestro país. Podemos ser pioneros en ciencias biológicas, en experiencia de Manolo Fernández, porque podemos investigar con más independencia.

Hablando con los 50 empresarios, me di cuenta de que hay varias aristas donde las cuatro lecciones pueden aplicarse en nuestro día a día. Permítanme compartirles brevemente algunas alrededor de lo que estimo es una poderosa palanca para nuestro desarrollo.

7. Sembrando esperanza: acciones concretas

Si nos detenemos a ver detrás de las cifras macroeconómicas y de riesgo país, así como más allá de nuestro acontecer y productividad cotidiana, y desafiamos nuestros paradigmas, descubrimos que en nuestra sociedad tenemos hoy una necesidad profundamente insatisfecha de la que nos podríamos hacer cargo, es la necesidad más grande que tenemos como país: la necesidad de esperanza. Algo que puede verse en nuestros protagonistas es que no han perdido la esperanza, ni cuando estaban en el hoyo más profundo. La esperanza es el motor que nos impulsa en medio de la adversidad; porque si uno pierde la esperanza, pierde el empuje, la motivación, y es difícil encontrar la energía o el deseo de esforzarse por lograr algo. La esperanza nos permite ver posibilidades y oportunidades en el futuro. Hoy, nuestra sociedad está perdiendo la esperanza, y sin ella, la visión del mundo puede volverse más negativa y pesimista.

La pregunta que se impone ante nosotros es: ¿cómo podemos reconstruir la esperanza en nuestro querido país? Para responderla, debemos reconocer primero que la responsabilidad recae en cada uno de nosotros. Porque en contextos de crisis como el actual, la esperanza no es algo que simplemente se encuentra o se recibe; somos nosotros quienes debemos cultivarla y compartirla.

No es suficiente esperar que otros traigan la esperanza a nuestras puertas; es nuestro deber sembrarla y nutrirla. Pero, ¿cómo podemos efectivamente hacerlo? Aquí presento cuatro *insights* finales derivados de mis reflexiones con ocasión de la elaboración de esta obra. a. Abrir la mente para valorar nuestra diversidad.

a. Abrir la mente para valorar nuestra diversidad

La esperanza nos impulsa a superar visiones negativas y pesimistas del mundo. Pensando en la primera lección, tener una **mirada diferente**, ¿cuántos de nosotros abrazamos una perspectiva diferente para ver nuestra realidad? ¿Cuántos dejamos de fabricar en nuestra mente a “villanos” para quizás buscar inconscientemente vernos como “héroes”? ¿Cuántos estamos ignorando por un momento la necesidad

de derribar los argumentos del otro para ir al encuentro de lo diferente, para habitar espacios que hemos dejado o para encontrarnos en el crisol de nuestra diversidad?

Una estrategia clave para sembrar esperanza es abrir nuestras mentes, liberándonos de prejuicios y teorías conspirativas, para apreciar y valorar nuestra diversidad. Al reconocernos diferentes, podemos construir puentes y recuperarnos juntos, sin rendirnos ante las dificultades. Eva Arias lo expresa bellamente: “Dentro de nuestra diversidad está el encanto del Perú. Tenemos que aprender a querer nuestra diversidad, que es nuestra mayor riqueza”. Reconocer y celebrar nuestra diversidad nos fortalece como sociedad, permitiéndonos avanzar unidos hacia un futuro lleno de esperanza. Ello pasa por abrazar una mirada diferente. Y si de diversidad se trata, los protagonistas de esta obra son el parangón.

b. Antídoto contra la soledad ante el crimen

En cuanto a la segunda lección, **descubrir necesidades ocultas**, hay una necesidad insatisfecha que hoy salta a la vista: la seguridad. La falta de esperanza puede llevar a que las personas se aíslen. En mis conversaciones, muchos propietarios de empresa expresaron sentirse solos, particularmente ante el incremento de la extorsión. Probablemente la soledad ante el crimen aumente y, con ella, la sensación de indefensión. ¿Qué pasaría si nos juntáramos con nuestros proveedores, clientes o aliados para buscar soluciones creativas en conjunto? Una forma de sembrar esperanza es fortaleciendo las conexiones humanas, asegurándonos mutuamente que no estamos solos. Sentir esa red de apoyo es fundamental para el bienestar emocional, necesario para enfrentar al crimen.

Como comunidad empresarial, poseemos un antídoto poderoso contra esa soledad: la convocatoria y el encuentro. Al reunirnos con nuestros distribuidores, franquiciados, clientes o aliados, podemos buscar soluciones creativas juntos. Estas acciones no solo nos ayudan a enfrentar los desafíos, sino que también fomentan la lealtad y la confianza mutua.

Es crucial que tomemos en serio este temporal de inseguridad, como lo haría un escalador frente a la inminente tormenta en la montaña. La preparación y la unidad son nuestras herramientas más valiosas en esta lucha. Si ignoramos las señales de peligro y avanzamos sin la preparación ni la estrategia adecuadas, podríamos ser devastados por la tormenta, perdiendo los logros que con tanto esfuerzo hemos alcanzado. Solo a través de la colaboración y la acción conjunta podremos construir refugios firmes y trazar rutas seguras que nos permitan seguir adelante, a pesar de las adversidades que amenazan con desestabilizarnos.

c. Participar en gremios: unir fuerzas por el futuro

La esperanza también se nutre y fortalece a través del sentido de pertenencia y la colaboración con otros hacia objetivos comunes, especialmente en tiempos difíciles. Una buena herramienta para poner en práctica la tercera lección, nuestra **resiliencia creativa**, es participar en gremios y cámaras. No porque puedas “sacar” algo, sino porque puedes aportar estando allí: tu sola presencia es un aporte. En el Perú, enfrentamos desafíos enormes que requieren un esfuerzo colectivo, una suma de acciones que se potencien, que multipliquen. Los gremios y cámaras nacionales ofrecen un espacio privilegiado para esa autorregulación y cooperación privada.

Esta participación no solo fomenta el intercambio de ideas y soluciones a problemas comunes, sino que también refuerza la solidaridad y el apoyo recíproco dentro de la comunidad empresarial. Al unirnos en gremios, reafirmamos nuestra capacidad colectiva para superar obstáculos y construir un futuro más esperanzador para todos. Eso es resiliencia creativa.

d. Conectar con nuestra cadena de suministro

La esperanza es esencial para ver el futuro con optimismo, **ver el vaso medio lleno en el Perú** (la cuarta lección) y encontrar la energía para perseguir nuevas oportunidades. Una forma efectiva de cultivarla es abriéndonos y conectando genuinamente con nuestra cadena de suministro de igual a igual, con respeto. Al escuchar y estar presentes, no solo inspiramos a nuestros equipos, sino que también nos enriquecemos con nuevas perspectivas y sabiduría. Ocurre, con frecuencia, sin embargo, que por los avatares del día a día terminamos más lejos de quienes tenemos más cerca.

El trato equitativo y el respeto se erigen como pilares para nutrir y sostener la esperanza. Establecer un ambiente de confianza mutua y colaboración, donde cada persona se siente valorada y escuchada, es crucial para un futuro prometedor. Reconocer la dignidad y el valor de cada persona contribuye a desplegar un sentido de posibilidad y optimismo. Al interactuar con los demás en un plano de igualdad y consideración, reforzamos los vínculos interpersonales y preparamos el terreno para que la esperanza prospere. De esta manera, al fomentar relaciones basadas en el respeto y la equidad, contribuimos a un entorno lleno de esperanza, preparando el camino hacia un mañana más promisorio para todos.

Nancy Medina es un ejemplo de esta práctica. Convencida del valor de ayudar a su gente a crecer, ha visto transformaciones notables: “Muchos llegaron sin zapatos a trabajar con nosotros y ahora tienen carros y tiendas. Es crucial que tu cadena de valor crezca contigo”, enfatiza. Esta conexión no solo fortalece los lazos comerciales, sino que también siembra esperanza al demostrar que el progreso conjunto es posible.

Epílogo

Estas cuatro grandes lecciones que nos dan los líderes empresariales son solo algunas de los cientos de posibilidades de lo que podemos hacer inspirados en ellos.

Imagino que el profundo sentido de pertenencia, que caracteriza a los protagonistas de esta obra y que está marcado por una perspectiva más amplia, imbuida de gratitud hacia el país y consciente de nuestra interdependencia, es exactamente a lo que Fernando Barrios se refería cuando me invitó a explorar un espacio 'diferente'. Porque lo verdaderamente distinto y revolucionario en nuestro medio radica en liderar con una visión positiva y una actitud que cultiva la esperanza.

Al reconstruir la esperanza, no solo elevamos nuestro propio espíritu, sino que también contribuimos a un ambiente más optimista y proactivo en nuestro querido Perú. Personas que encarnan la esperanza y demuestran que el cambio positivo es alcanzable pueden servir de faros para su entorno inmediato y para toda nuestra sociedad. Porque la esperanza es contagiosa. Hoy, que necesitamos trabajar en la reconstrucción de nuestro futuro, la esperanza puede transformar la realidad de nuestra nación –he allí nuestro desafío, estimado lector. Hacemos votos por que estas páginas lo hayan acercado en esa dirección.

FICHA TÉCNICA

Encuesta EY a Empresarios Líderes

Objetivo

Conocer la opinión de destacados propietarios de empresas sobre sus negocios y la situación del país.

Universo

El universo de encuestados comprende a propietarios de empresas medianas, grandes y corporativas que no solo han sido nominados, sino también seleccionados por sus bancos para el Premio LEC, subrayando que no es un proceso de auto postulación sino una distinción por invitación. Estos líderes empresariales han superado un proceso de evaluación riguroso y han sido calificados como Líderes Empresariales del Cambio (LECs) en el período 2015 al 2024. El grupo consiste en 215 empresarios que, al momento de la encuesta, continúan vivos y mantienen su distinción, ya que el Jurado del Premio LEC supervisa y asegura su permanencia como LECs a lo largo de los años, pudiendo retirar dicha distinción, como de hecho lo ha efectuado.

Metodología

Se diseñó y administró un cuestionario digital con preguntas cerradas y abiertas. La encuesta fue completada en un promedio de 9 minutos, y las respuestas se recopilaron garantizando el anonimato de los participantes.

Trabajo de campo

Realizado entre enero y abril de 2024.

Criterios de Selección

Los bancos miembros de Asbanc realizaron una selección cuidadosa de un grupo exclusivo de sus clientes de banca empresarial para nominarlos al Premio LEC, lo que refleja un filtro previo basado en méritos, solvencia financiera y logros empresariales.

Descripción del Premio LEC

El Premio LEC, organizado por EY con El Comercio, es una distinción anual de alto prestigio otorgada a propietarios de empresas que se destacan por su liderazgo excepcional y su influencia positiva en el ámbito empresarial. Los candidatos son exclusivamente nominados por sus bancos, lo que representa un reconocimiento de su excelencia y su aporte significativo al sector de negocios. Al aceptar la nominación, se comprometen a cumplir con criterios estrictos y detallados, garantizando que solo los más sobresalientes

sean considerados para el galardón. Un comité independiente, integrado por expertos de diversas áreas, realiza una evaluación exhaustiva de cada nominado para verificar si cumplen con los elevados estándares necesarios para ser designados como LECs. Este proceso implica un escrutinio profundo de sus logros empresariales, estrategias de liderazgo, aportes innovadores y sostenibilidad. Las historias motivadoras de estos líderes son divulgadas por El Comercio, brindando visibilidad a sus historias de éxito ante un público amplio y permitiendo al Jurado recabar información adicional sobre la trayectoria de éstos. Además, el Jurado independiente mantiene la integridad del premio, con la facultad de retirar la distinción LEC si se incumplen las bases establecidas. A la fecha de esta publicación, es importante destacar que a ninguno de los empresarios aquí encuestados se les ha revocado el honor de ser un LEC.

Análisis de Datos

Se generó un *dashboard* en Excel para analizar los datos.

Muestra

Se obtuvieron respuestas de 155 Líderes Empresariales del Cambio.

Tasa de respuesta

72%

Análisis de la Representatividad LEC

En los gráficos que se muestran a continuación, se profundiza en la representatividad de la muestra por sector de actividad económica, nivel de facturación y cantidad de colaboradores del universo de encuestados.

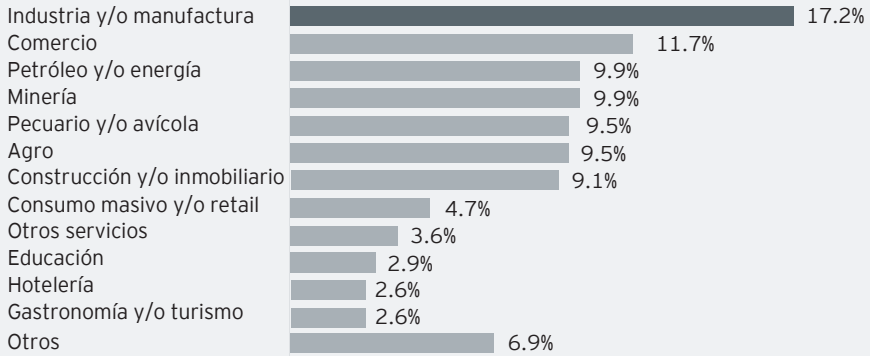
Análisis de la Representatividad Nacional

0.86% de las empresas medianas, grandes y corporativas a nivel nacional. Según Sunat (2022), existen 18,117 empresas que facturan más de S/8,755 millones.

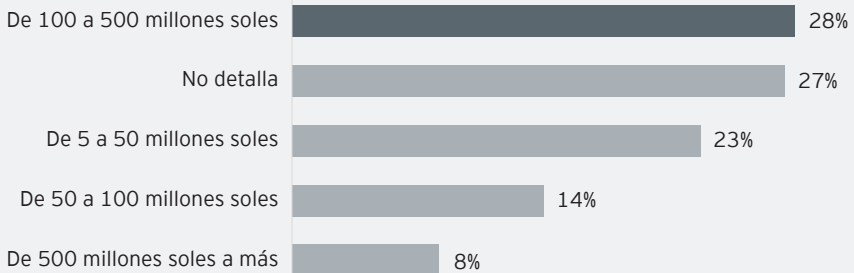
Características de la muestra

El 90% de los empresarios encuestados indica que ellos o sus familias controlan accionarialmente su principal empresa operativa. Respecto del alcance de sus operaciones a través de un establecimiento físico, 16% precisa que tienen presencia a nivel global, 20% en América Latina y 64% a nivel nacional. En cuanto al año de fundación de su primera empresa operativa, la gran mayoría de encuestados (73%) señala que fue después de 1990, seguido de 16% que lo hizo en los ochenta, 11% en los setenta y 2.7% en la última década. Mayor detalle sobre sectores de actividad económica, facturación y número de empleados en los gráficos que siguen.

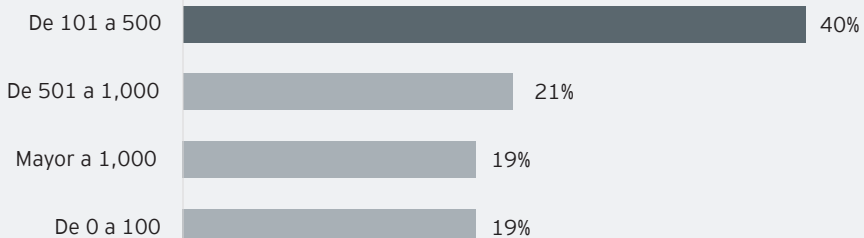
Sectores de actividad económica



Monto de facturación



Cantidad de colaboradores



AGRADECIMIENTOS

La realización de esta obra ha sido un esfuerzo colaborativo significativo, tanto para llevar a cabo las entrevistas como para la realización de la Encuesta a Empresarios Líderes y la interpretación de sus datos.

Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a este maravilloso equipo humano que me ha acompañado en esta travesía, y a cada uno de los **empresarios protagonistas** de esta obra, incluyendo a aquellos que por diversos motivos prefirieron quedarse en el camino. También a sus asistentes y familiares, quienes estuvieron listos para apoyarnos.

Un agradecimiento especial a **Paulo Pantigoso** por la oportunidad brindada y su constante aliento, que me impulsó a aventurarme en esta travesía. A **Pablo Salvador** y **Fernando Nuñez**, con quienes hemos sumado esfuerzos para concretar iniciativas vinculadas a los Líderes Empresariales del Cambio. A **Cassia Arellano** y **José Paredes**, cuya paciencia y conocimiento experto han sido fundamentales para dar voz a los datos recopilados en la encuesta.

Mi gratitud muy especial a **Roberto Castro**, con quien hemos compartido intensas y largas sesiones, casi diarias, durante los últimos tres meses, y cuyo aporte ha sido vital en esta travesía. También a **Ramiro Gálvez** quien nos dio una mano bajo presión. Asimismo, a **Andrea Quintanilla**, **Cecilia Soto**, **Juan Carlos Cortés**, **Mariana Negri** y **Rosi Dibos**, quienes generosamente desafiaron mis ideas al punto de darles nuevos giros, abriendo perspectivas para el enfoque dado en este libro.

Nuestro más profundo agradecimiento a **Adolfo Heeren**, **Elsa del Castillo**, **Fabiola León Velarde**, **Felipe Ortiz de Zevallos** y **Jaime Araoz** por su extraordinaria generosidad y compromiso para conmigo. A pesar de haber sido invitados con muy poco aviso y enfrentando plazos sumamente ajustados, dedicaron tiempo de sus apretadas agendas para leer el manuscrito de esta obra y compartir sus valiosas impresiones.

Un reconocimiento especial a **Mercedes Soto** y **Mery Saldarriaga** por todo su apoyo a lo largo de esta travesía, contactando a los empresarios, apoyándome con el seguimiento, además de la corrección de estilo y su dedicación para cumplir con los plazos establecidos, apoyándome en distintas partes del texto, junto a **Cecilia Soto**, en aras de correr contra el tiempo. A **Patricia De Pomar**, cuya sonrisa y tacto se combinaron en una cálida acogida a nuestros entrevistados.

El diseño gráfico, a cargo de **Paul Mendoza**, ha sido esencial para presentar nuestras conversaciones y hallazgos con claridad y profesionalismo. Gracias también a **Gabriela Prada**, encargada de la recolección de fotografías además de apoyar en todas las gestiones logísticas de esta obra. **María Alejandra Barrientos**, con quien siempre es fácil sumar, por su eficiencia, buen humor y liderazgo en la gestión de impresión y distribución, asegurando que esta obra llegue a sus manos en perfectas condiciones.

Finalmente, nuestra gratitud a los bancos agremiados en **Asbanc**, quienes a lo largo de la última década nominaron a los protagonistas de esta obra al Premio LEC; a los miembros del **comité evaluador**, quienes analizaron las candidaturas y las calificaron como Líderes Empresariales del Cambio: **Carla Mares, Caroline Gibu, Giuliana Leguía, Jaime Graña, Jimena De la Quintana, José Ricardo Stok, María Rosa Villalobos, Vanina Farber, Verónica Sifuentes, Xavier Gimbert**. Nuestro reconocimiento, sobre todo, a **El Comercio**, gracias a cuyo compromiso este libro se nutre de historias dignas de ser contadas.

GLOSARIO

A	Pág.	Cecilia Trelles de Aragón	112
Alicia Varas Zavaleta	222	Central Perú	246
Abril Grupo Inmobiliario	92	Chaglla	242
Acuicultura	32	Chiclayo	32, 150
Agrícola Pampa Baja	42	Chincha	190
Agroindustria	37	Chota	38
AiD Ingenieros	146	Ciencias Biológicas	51
Alimencorp	150	Colegio María Montessori	112
Álvarez Blas José	200	Comercio	57
Álvarez Lozano Jhon	234	Compañía Minera Poderosa	176
Ancash	124, 234	Complejo Agroindustrial Beta	190
Andahuaylas	116	Complejo Hospitalario San Pablo	200
Anntarah	212	Consortio Textil Vianny	216
Añaños Jerf Jorge	102	Construcción	87
Apurimac	116	Consumo Masivo	101
Arcadio Huancaruna Perales	38	Coronel Portillo	58, 62
Arequipa	42, 78, 146, 154, 166, 212, 254	Corporación JMR Sodifer	78
Arias Vargas Eva	176	Corporación Montel Import	78
Arroyo Sánchez Vilma	250	Corzo Fernández Baca Rina	82
Art Atlas	212	Costa del Sol	32
Ascope	226, 238	Costamar	32
Aubert- Tasson Jorge	180	Cusco	78, 82, 158
Ayacucho	102, 106	D	
B		Detecta Clínica	196
Bagservis	222	Dionisio Del Pino Obed	206
Barrios Ipenza Fernando	116	Distribuidores Aceros Amparo	78
Barthé Vásquez Luis	242	Domínguez Ulloa Pedro	162
Bermejo Sardon Yury	46	E	
Bernales Revatta Ricardo	130	Ecoacuícola	32
Bolognesi	234	Ecosac	32
Bonilla Chu Joaquin	62	Edgar Marín Rengifo	142
Burga Toledo Henry	150	Educación	111
C		El Pollón	130
Cajabamba	216	Enerquímica	142
Cajamarca	38, 216	Enrique Linares Silva	146
Canchis	78	Enrique Pesantes Cueva	226
Cárdenas Mercado Renzo	166	Erquinigo Pereda Wilfredo	254
Carrasco Beas Wilmer	124	Eurotubo	162
Castillo Gonzales José	238	Eva Arias Vargas	176
Castillo Jorge	212		
Caylloma	78		

F

Farvet	52
Fernández Díaz Manolo	52
Fernando Barrios Ipenza	116
Fernando Salaverry Mannucci	230
Francisco Vargas Ramírez	58
Franky & Ricky	166
Fundo La Noria	46

G

Gastón Mendoza de Lama	196
Gastronomía	129
Global Fiber	206
Graus Olivitos Víctor	216
Grupo JMA	234
Grupo Nova	158

H

Henry Burga Toledo	150
Hidrocarburos	135
Huamanchumo Aray Manuel	74
Huamanga	106
Huancaruna Perales Arcadio	38
Huancayo	206, 250
Huánuco	52, 92, 242
Humberto Martínez Díaz	88

I

Ica	96, 130, 190
Industrial	141
Industrias Alimentarias	106
Industrias San Miguel - ISM	102
Inproplast	170
Interamericana	32
Iquitos	66
Islay	146
IVC Contratistas Generales	96

J

Jaime Puma Yucra	78
Jauja	206, 246
Jessica Rodríguez Gutierrez	212
Jhon Álvarez Lozano	234
Joaquín Bonilla Chu	62
Jorge Añaños Jerí	102
Jorge Aubert- Tasson	180
Jorge Barón	66
Jorge Castillo	212
Jorge Luis López Angeles	66

José Álvarez Blas	200
José Castillo Gonzales	238
Jose Luis Toratto Fernández	92
JRC Ingeniería y Construcción	184
Junín	176, 206, 246, 250

L

La Bocana	32
La Mar	102
Ladrillera El Diamante	154
La Libertad	74, 88, 136, 180, 200, 226, 230, 238
Lamas	70
Lambayeque	32, 150
Layconsa	42
León Anchahuancho Mónica	78
Libertad Linares Cornejo	154
Lima Región	184
Lima Villa College	120
Linares Cornejo Libertad	154
Linares Silva Enrique	146
López Angeles Jorge Luis	66
Loreto	66
Luis Barthé Vásquez	242
Luis Quijada Saavedra	70

M

Mamani Apaza Walder	170
Manolo Fernández Díaz	52
Manuel Huamanchumo Aray	74
Manuel Torres Ramírez	246
Marcan	88
Marín Rengifo Edgar	142
Mario Mustafá Aguinaga	32
Martínez Díaz Humberto	88
Matta Curotto Victor	190
Máximo San Román Cáceres	158
Maynas	66
Mebol	106
Medina Boldt Nancy	106
Mendoza de Lama Gastón	196
Metalmark	74
Minería	175
Mónica León Anchahuancho	78
Moyobamba	142
Mustafá Aguinaga Mario	32

N			
Nancy Medina Boldt	106	Santiago de Chuco	200
Neuma Perú	70	Satelital Telecomunicaciones	206
O		Servicentro Ramírez	136
Obed Dionisio Del Pino	206	Sicuaní	78
Octavio Paredes y del Carpio	42	Socavaya	42
Open World Mining	180	Sol del Pacífico	242
Otuzco	222	T	
Oyón	184	Tacna	46
P		Tarma	176
Pachitea	242	Telecomunicaciones	205
Paita	196	Textil	211
Paredes y del Carpio Octavio	42	Toratto Fernandez Jose Luis	92
Pataz	162	Torres Ramírez Manuel	246
Pedro Domínguez Ulloa	162	Transpesa	226
Perhusa	38	Transporte	221
Peruquímicos	82	Transportes Hagemsa	254
Pesantes Cueva Enrique	226	Transportes Línea	230
Pesca	189	Transportes Quinto	238
Pesquera Exalmar	190	Trelles de Aragón Cecilia	112
Piura	112, 120, 196	Trujillo	74, 88, 136, 180, 230
Prolim	250	U	
Proserla	32	Ucayali	58, 62
Pucallpa	58, 62	Ulexandes	166
Puma Yucra Jaime	78	Universidad Continental	116
Puno	170	V	
Q		Valle Pachas Ytalo	96
Quijada Saavedra Luis	70	Varas Zavaleta Alicia	222
Quispicanchi	158	Vargas Ramírez Francisco	58
R		Velasco Gamero Rebeca	120
Ramírez Silva Wilson	136	Víctor Graus Olivitos	216
Rebeca Velasco Gamero	120	Victor Matta Curotto	190
Renzo Cárdenas Mercado	166	Vilma Arroyo Sánchez	250
Representaciones Tecnimotors	62	W	
Representaciones Vargas	58	Walder Mamani Apaza	170
Ricardo Bernaldes Revatta	130	Wilder Ruiz-Conejo Carlos	184
Rina Corzo Fernandez Baca	82	Wilfredo Erquinigo Pereda	254
Rodríguez Gutierrez Jessica	212	Wilmer Carrasco Beas	124
Ruiz-Conejo Carlos Wilder	184	Wilson Ramírez Silva	136
S		Y	
Saco Oliveros	124	Ytalo Valle Pachas	96
Salaverry Mannucci Fernando	230	Yungay	124
Salud	195	Yury Bermejo Sardon	46
San Martín	70, 142		
San Miguel	102		
San Román Cáceres Máximo	158		

ARRAIGO

BEATRIZ BOZA

¿Es posible visualizar un futuro promisorio para el Perú a través de sus empresarios? “Arraigo”, de Beatriz Boza, ofrece una ventana a las mentes y corazones de aquellos cuya tenacidad y visión están redefiniendo el paisaje empresarial peruano. Este libro emerge como un faro de inspiración en un contexto de incertidumbre y polarización, demostrando que nuestro potencial y esperanza residen en la variedad de nuestras empresas. Descubra 50 historias inspiradoras que revelan cómo, en nuestra diversidad, encontramos el liderazgo innovador y las fortalezas para construir un futuro próspero. Únase al diálogo sobre el rol transformador del empresariado con arraigo en la reconstrucción de nuestra nación.

“Arraigo” inspira y contagia al lector de la energía creativa y sin límites que los protagonistas demuestran en su trayectoria empresarial. Ellos tienen en común un profundo sentido de trascendencia, que la autora sabe rescatar con maestría, poniendo en valor la herencia pluricultural de un Perú que, si así lo deseamos, puede ser extraordinario”.

Elsa Del Castillo

“El Perú es un país con vocación centralista, cuyos empresarios más arraigados y meritorios resultan provincianos. En este estimulante libro, Beatriz Boza presenta la reveladora historia de medio centenar de ellos, cuyos variados logros hacen rememorar la antigua definición que la RAE daba para empresa: acción ardua y dificultosa que valerosamente se inicia”.

Felipe Ortiz de Zevallos

“50 historias que destacan la resiliencia del empresario peruano que, en contra de la corriente, supera crisis económicas, políticas y sociales generando progreso para mucha gente. Estas historias que representan a muchos empresarios en el país deben impulsarnos a salvaguardar la actividad que genera riqueza descentralizada: la empresa privada”.

Jaime Araoz

“Beatriz Boza nos muestra en este libro, no solo el recorrido descollante de 50 líderes empresariales, sino también el lado humano de su éxito, destacando cómo el compromiso, la persistencia, el apoyo familiar y el sentido de comunidad transforman vidas y negocios. Estas historias son una fuente de inspiración y un homenaje a quienes mejoran el Perú desde las regiones”.

Fabiola León-Velarde

“Hay un proverbio chino que dice “No tengas miedo de avanzar despacio, ten miedo de quedarte quieto”. Este libro nos transporta por el Perú a través de 50 historias maravillosas que nos hacen reflexionar sobre la perseverancia, resiliencia y esfuerzo, pero sobre todo sobre el potencial de un país y su gente”.

Adolfo Heeren



Shape the future
with confidence

ISBN: 978-612-5043-84-9



9 786125 104384 9