

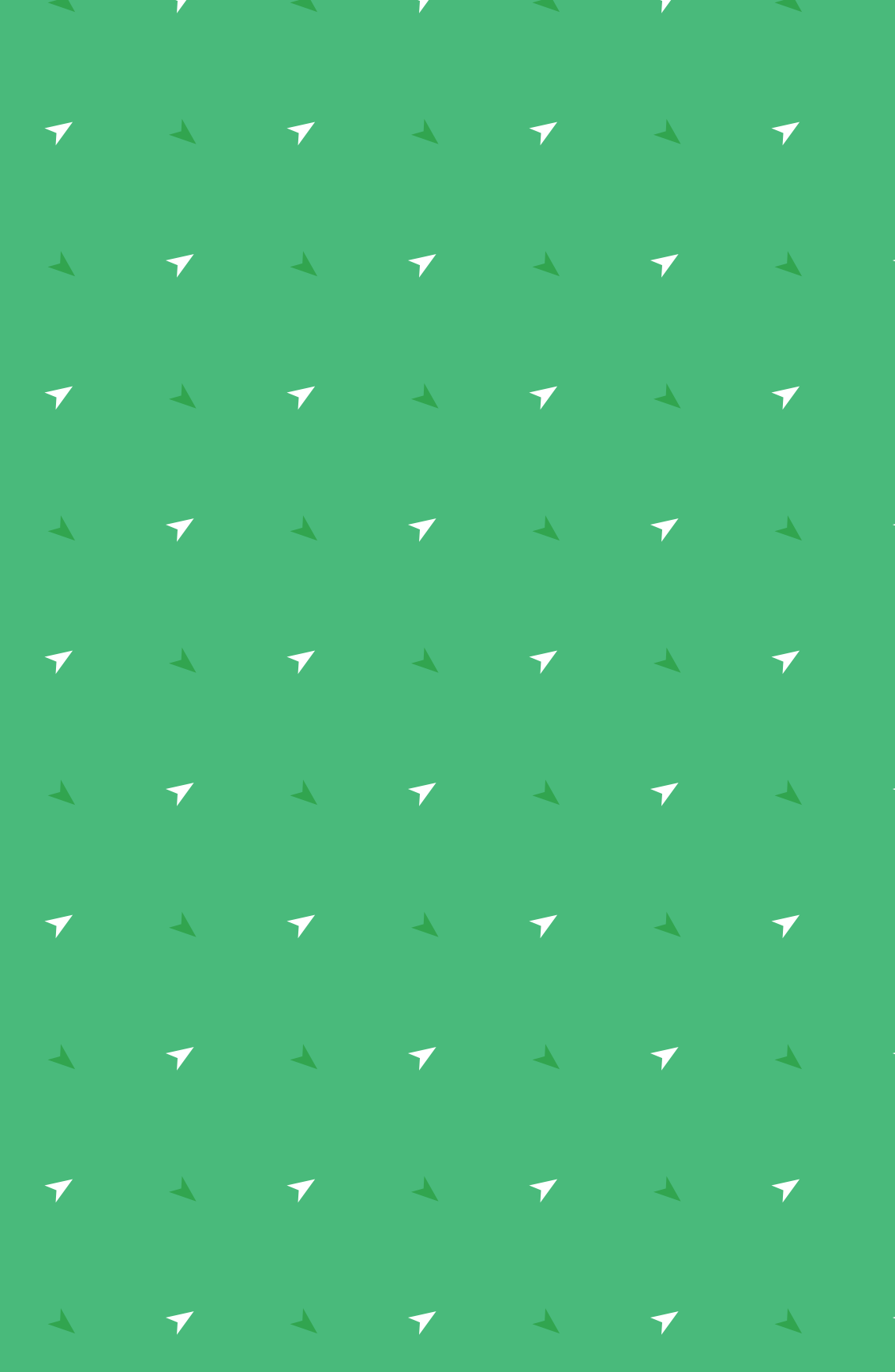
40 MODELOS DE NEGOCIO COMPETITIVOS QUE CONSTRUYEN UN PERÚ MEJOR



# VISIONARIOS

BEATRIZ BOZA / PABLO SALVADOR






# VISIONARIOS

---

BEATRIZ BOZA  
PABLO SALVADOR



Shape the future  
with confidence



La presente obra es de distribución gratuita en las diversas modalidades y formatos existentes en medios físicos y/o virtuales. Asimismo, se prohíbe expresamente su venta, distribución, difusión y reproducción total o parcial, alterando o suprimiendo su contenido, sin la autorización expresa y previa de EY, conforme al D. Leg. N° 822.

Se puede descargar de: [ey.com/PE/visionarios](http://ey.com/PE/visionarios)

Visionarios. 40 modelos de negocio competitivos que construyen un Perú mejor.

© Todos los derechos reservados

© EY

© Ernst & Young

© Beatriz Boza

© Pablo Salvador

© Roberto Castro

© Iván Herrera

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

A través de este material se han consolidado las reseñas de algunos de los Líderes Empresariales del Cambio - LEC. Dicho material ha sido preparado sobre la base de la información brindada de manera segura por los entrevistados y únicamente con fines de difusión cultural, empresarial y vocacional. Las opiniones y datos facilitados por los entrevistados, que son expuestos en esta publicación, son de exclusiva responsabilidad de los mismos, por lo que no reflejan necesariamente los puntos de vista de EY Perú. Asimismo, se debe tomar en cuenta que las opiniones y datos brindados por los entrevistados para la elaboración del presente libro fueron vertidos en un contexto y tiempo determinados.

Autores: Beatriz Boza Dibos y Pablo Salvador Pardo De Santayana

Editado por:

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

Av. Víctor Andrés Belaunde 171,

Urb. El Rosario - San Isidro, Lima - Perú

Diseño y diagramación: Paul Mendoza Salvador.

Apoyo en diagramación: Gabriela Prada.

Corrección de estilo: Luciana Alva

Fotos: Este libro contiene fotos propiedad de EY y fotos propiedad de los empresarios que participan en la obra, quienes han dado su autorización para el uso en el presente libro.

Primera Edición: Febrero 2026

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2026-01856

# ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Prólogo</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Introducción</b>   | <b>11</b> |
| <b>A. Clientes</b>  | <b>19</b> |
| <b>Propuesta de valor basada en inteligencia de mercado</b>             | <b>20</b> |
| 1 Erika Oda, inteligencia de mercado                                    | 21        |
| 2 Marina Bustamante, inteligencia de mercado                            | 27        |
| 3 Patricia y Raúl Cánepa, canales de aprendizaje                        | 32        |
| 4 Javier Echevarría, cultura de mejora continua con escucha del cliente | 38        |
| 5 Julio Favre, conocimiento del cliente                                 | 43        |
| 6 Víctor Vandervelde, conocimiento del cliente                          | 49        |
| 7 Nuestros <i>insights</i>  | 54        |
| <b>Estrategia de portafolio de productos y servicios</b>                | <b>62</b> |
| 8 Oswaldo Hidalgo, innovación basada en la estrategia de ventas         | 63        |
| 9 Ricardo Canales, innovación y desarrollo de productos                 | 68        |
| 10 Carlos Ángeles, innovación de productos                              | 73        |
| 11 Pedro Alarcón, mejora continua gestionada con el cliente             | 78        |
| 12 Nuestros <i>insights</i>   | 83        |
| <b>Estrategia de llegada al mercado (Go to Market)</b>                  | <b>90</b> |
| 13 Denisse Aliaga, canales de distribución                              | 91        |
| 14 Silvio Vila, relación con el cliente                                 | 97        |
| 15 Michel Vega, fidelización de cliente                                 | 101       |
| 16 Vittorio Larco, comercialización (de mayorista a minorista)          | 106       |
| 17 Dora Rodríguez, canales de distribución                              | 111       |
| 18 Nuestros <i>insights</i>   | 116       |

## B. Personas 125

### Metologías ágiles 126

- |   |  |  |     |
|---|--|--|-----|
| 1 |  | Percy Ortiz, agilidad para resolver                    | 127 |
| 2 |  | Rocío Lockett, innovación con agilidad y adaptabilidad | 133 |
| 3 |  | Raúl Alcalde, capacidad de ejecutar rápido             | 138 |
| 4 |  | Víctor Lumbroso, agilidad estratégica                  | 142 |
| 5 |  | Nuestros <i>insights</i>                               | 147 |

### Propuesta de valor al colaborador (PVC) 154

- |   |  |   |     |
|---|--|---|-----|
| 6 |  | Javier Calvo Pérez, cultura y alianzas estratégicas | 155 |
| 7 |  | Jacqueline Ccori, retener talento                   | 161 |
| 8 |  | Marlene Perea, estrategia de retención              | 166 |
| 9 |  | Nuestros <i>insights</i>                            | 170 |

### Cultura 176

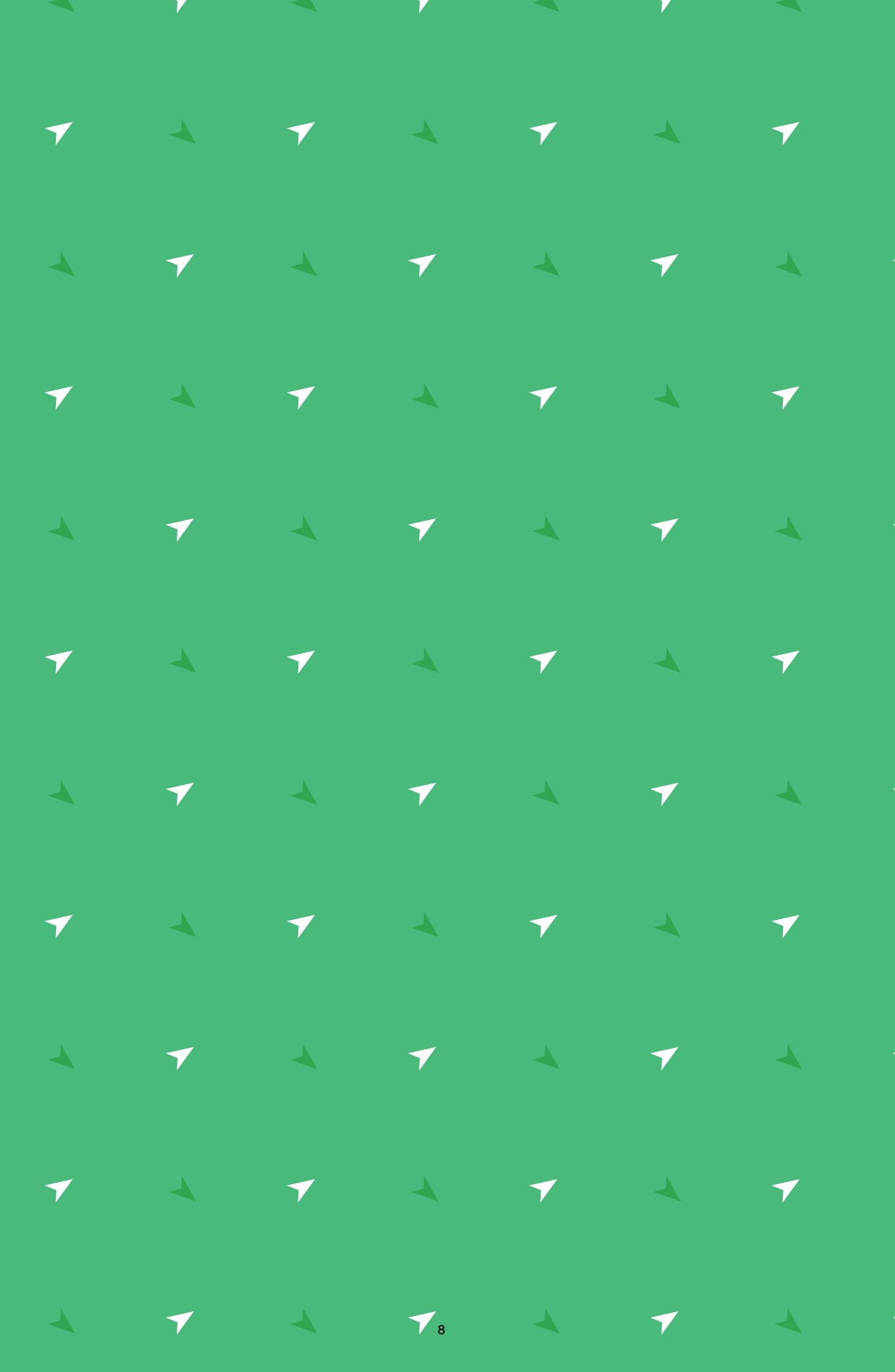
- |    |  |  |     |
|----|--|--|-----|
| 10 |  | Maria Almenara y Carlos Armando de la Flor, cultura de familia | 177 |
| 11 |  | Carlos Choy, cultura horizontal                                | 182 |
| 12 |  | Rolando Andrade, valores                                       | 188 |
| 13 |  | Nuestros <i>insights</i>                                       | 193 |

## C. Operaciones 201

### Excelencia operativa 202

- |   |  |   |     |
|---|--|---|-----|
| 1 |  | Mercedes Auris de Munive, capacidad de respuesta rápida           | 203 |
| 2 |  | Pola Guanilo, innovación en procesos                              | 209 |
| 3 |  | Umberto Calderón, I+D y agilidad para llegar al mercado           | 214 |
| 4 |  | Jorge Zegarra, innovación tecnológica para la reducción de costos | 219 |
| 5 |  | Dante Villalva, capacidad técnico-industrial de vanguardia        | 224 |
| 6 |  | Nuestros <i>insights</i>  | 229 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Sistemas de Calidad</b>  | <b>236</b> |
| 7   Patricio Portaro, cultura de servicio                         | 237        |
| 8   Alfredo Chang, cultura de calidad                             | 243        |
| 9   Rosana Muñoz, calidad en I+D                                  | 247        |
| 10   César Madrid, aseguramiento de la innovación                 | 252        |
| 11   Nuestros <i>insights</i>                                     | 257        |
| <br>  |            |
| <b>D. Alianzas y Ecosistemas</b>                                  | <b>267</b> |
| <br>  |            |
| <b>Ecosistema comercial</b>                                       | <b>268</b> |
| 1   José Koechlin, alianzas estratégicas                          | 269        |
| 2   Mariana Costa, gestionar una comunidad para reclutar          | 275        |
| 3   Wilber Aragonéz, <i>hub</i> de energía                        | 281        |
| 4   Dionisia Zapata, diferenciación por calidad                   | 286        |
| 5   Nuestros <i>insights</i>                                      | 292        |
| <br>  |            |
| <b>Ecosistema social</b>  | <b>300</b> |
| 1   Eric e Ian Hanschke, cultivo mixto integrado con la comunidad | 301        |
| 2   Felipe Koechlin, colaboración multiactor y multisector        | 307        |
| 3   Nuestros <i>insights</i>                                      | 313        |
| <br>  |            |
| <b>E. Lecciones aprendidas</b>                                    | <b>320</b> |
| <b>F. Acerca de los entrevistados y el Premio LEC</b>             | <b>330</b> |
| <b>G. Agradecimientos</b>   | <b>336</b> |
| <b>H. Fuentes</b>   | <b>338</b> |
| <b>I. Índice temático</b>   | <b>346</b> |



# PRÓLOGO



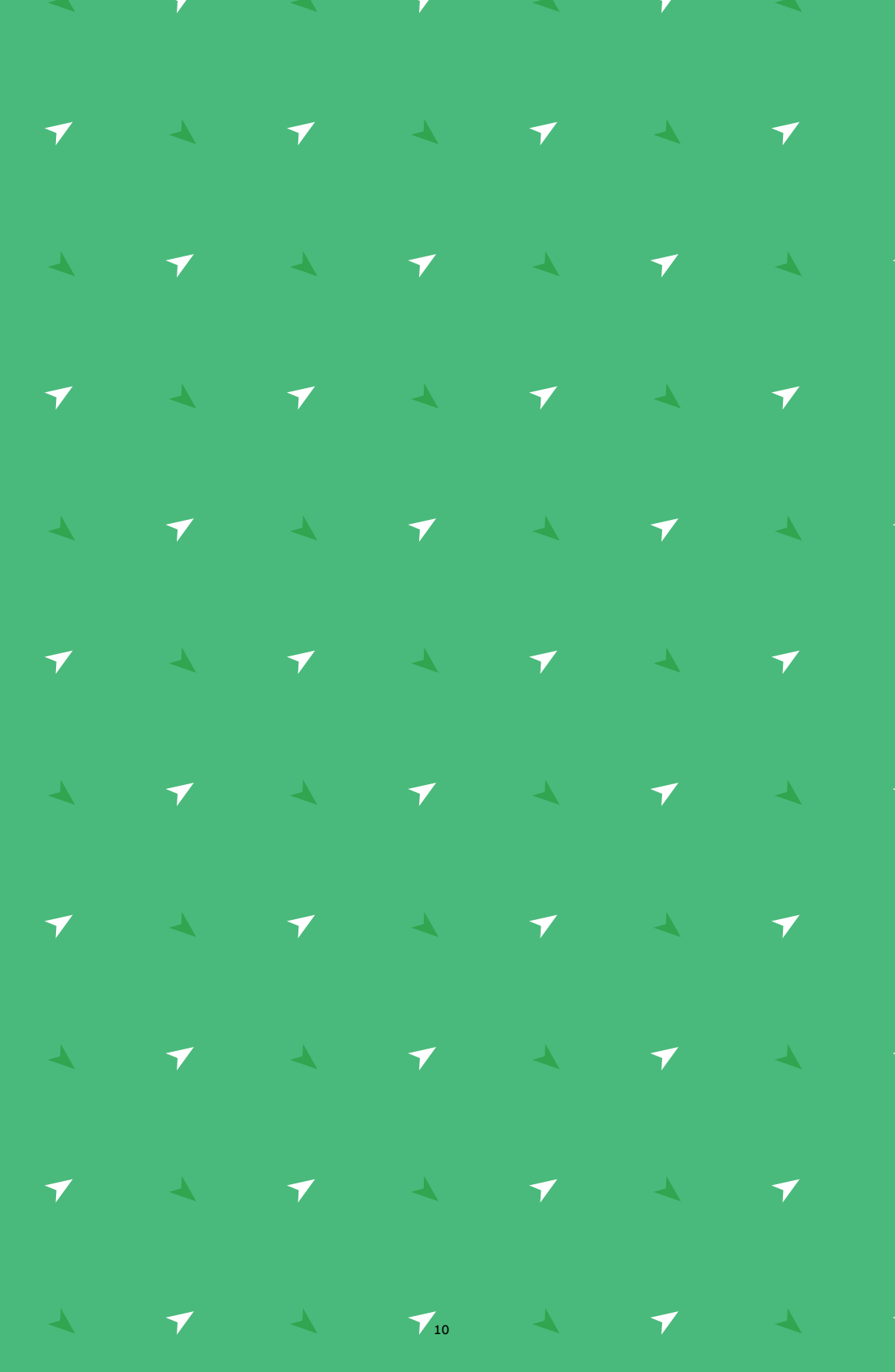
**Paulo Pantigoso**

Country Managing Partner  
EY Perú

En EY Perú, estamos comprometidos con generar y compartir conocimiento a través de nuestros proyectos editoriales. Nuestro propósito es claro: construir un mejor mundo de negocios. A través de esta iniciativa, buscamos visibilizar las historias de empresarios peruanos exitosos y aprender del pasado, porque entendemos que solo al conocer estas experiencias podremos tomar decisiones más informadas para forjar un futuro próspero.

Las empresas desempeñan un papel fundamental en la creación de oportunidades: generan puestos de trabajo, entregan valor a sus clientes, fortalecen a sus proveedores y contribuyen al financiamiento del fisco. Además, su liderazgo basado en valores es esencial para el bienestar de la sociedad. Creemos firmemente que cuando las empresas florecen, no solo se benefician a sí mismas, sino que también generan un impacto positivo en la comunidad y en el desarrollo económico del país. La responsabilidad de fomentar este florecimiento empresarial recae en todos nosotros, y en EY Perú nos lo tomamos en serio.

Esta obra se convierte en una herramienta valiosa para los estudiantes universitarios, quienes tendrán la oportunidad de conocer de cerca los desafíos y triunfos de líderes que están dejando huella en el mundo empresarial. Al explorar estas historias, los jóvenes no solo se inspiran, sino que también adquieren lecciones prácticas que pueden aplicar en su propio camino profesional. Invitamos a los lectores a sumergirse en estas narrativas, a reflexionar sobre el impacto que pueden tener en el mundo de los negocios y a unirse a nosotros en la construcción de un futuro sostenible y próspero para todos. En EY, reafirmamos nuestro compromiso de fomentar las condiciones necesarias para el florecimiento empresarial y el desarrollo de una sociedad más equitativa.



# INTRO- DUCCIÓN



## **Beatriz Boza**

Socia Líder de Gobierno Corporativo y Familias Empresarias, EY Perú



## **Pablo Salvador**

Socio Líder de Consultoría de EY Perú y Líder de Consultoría de negocios en países de habla hispana de EY Latinoamérica

Uno de los principales retos a la hora de hacer empresa, es lograr la sostenibilidad de los negocios en el tiempo. Esto ocurre en todos los lugares del mundo, pero es especialmente notorio en países como el Perú, donde la informalidad marca la pauta de la economía. Así, según diversos estudios, una gran mayoría de negocios no sobreviven el primer año en el Perú y de los pocos que lo logran, solo una minoría trasciende como empresa los 5 años. Si bien las cifras “bailan” de un estudio a otro, todas coinciden en que son más empresas las que fracasan que de las que triunfan. Con una estadística tan descorazonadora, existen, sin embargo, empresarios de todo tamaño, sector y lugar de origen que logran superar estos retos y crear empresas que trascienden. Cuando nos acercamos a entender sus coincidencias, observamos que, pese a sus marcadas diferencias y a la experiencia profesional de sus fundadores, existe un punto en común entre ellos –y que los diferencian de su competencia– que es que han sido capaces de desarrollar capacidades clave que les permiten no solo subsistir, sino prosperar y crear su propio futuro, sin importar qué tan desafiante sea el entorno empresarial.

Hacer empresa de manera responsable no es tarea fácil, especialmente en un país como el Perú. Este desafío exige a los empresarios tener una visión de negocios clara, contar con el coraje para llevar adelante proyectos ambiciosos que suponen riesgos y, sobre todo, mantener en el tiempo una profunda confianza en uno

mismo. Un ejemplo inspirador analizado en este libro es el de Oswaldo Hidalgo, quien pasó de lavar autos con 15 años en su Huaraz natal a ser capaz de crear, con Vistony, un mercado que compite con jugadores globales en más de 100 países, y todo gracias a saber “leer” el mercado y lanzar productos acordes con las necesidades que sus consumidores ponen de manifiesto.

Ya sean empresarios exitosos o emprendedores emergentes, los líderes empresariales deben creer en sus capacidades, como lo hizo Oswaldo, y, a lo largo del camino, desarrollar habilidades clave para el éxito de sus empresas. En esta obra, nos enfocamos en las capacidades diferenciales que sustentan 40 modelos de negocio innovadores, impulsados por 43 empresarios reconocidos como líderes de sus respectivas categorías en las distintas ediciones del Premio Líderes Empresariales del Cambio (LEC) desde el año 2015. Por ejemplo, Marina Bustamante, a través de su empresa Renzo Costa, ha logrado adaptarse a las distintas preferencias regionales de sus clientes, siendo capaz de hacer de la necesidad una virtud como cuando tuvo que reenfocar su propuesta de valor fuera de Lima y dirigirse a distintos segmentos. Ella implementó estrategias innovadoras para mejorar su modelo comercial y la experiencia del cliente, demostrando que es posible prosperar en un entorno desafiante, incluso en períodos de crisis generalizada.

En este libro, exploramos las capacidades que los diferentes líderes de estos 40 modelos de negocio han identificado como las más importantes y las más difíciles de desarrollar, proporcionando así una visión integral de lo que se necesita para triunfar en el competitivo entorno empresarial.

Además, recogemos, en sus propias palabras, qué elementos de la peruanidad han sido fundamentales para el crecimiento de sus empresas. En un entorno marcado por la informalidad y la fragilidad institucional, donde la llamada cultura chicha suele ser sinónimo de improvisación, “sacada de vuelta a la ley” y del “todo vale”, nos preguntamos si hay vivencias de la peruanidad que sean una fortaleza para los negocios. Muchos de los protagonistas de esta obra resaltan la creatividad, la resiliencia o la calidez como motores claves para la innovación y la conexión con los clientes, y sus relatos muestran cómo estas cualidades –enraizadas en nuestro ADN y en la experiencia de abrirse camino en contextos retadores– terminan influyendo en la forma en que se construyen y desarrollan empresas en nuestro país.

Al compartir las historias de estos Visionarios, ¿qué entendemos por “capacidad”? En el contexto empresarial, una capacidad se refiere a la habilidad de una

organización para llevar a cabo actividades específicas que generen valor de manera efectiva y eficiente. Ello abarca no solo los recursos físicos, sino, sobre todo, la destreza para combinar con éxito el conocimiento, las habilidades y la experiencia del personal, así como las relaciones y alianzas que potencien su desempeño. De este modo, las capacidades se convierten en un motor para generar ventajas competitivas en el mercado: son esenciales tanto para ejecutar la estrategia de la empresa y alcanzar sus objetivos, como para velar por el buen desempeño del negocio. Desarrollarlas, por lo tanto, es un proceso estratégico que puede determinar el éxito de una organización en el largo plazo. Lo más valioso de centrarnos en las capacidades es que son susceptibles de desarrollo, medición, potenciación y emulación. Nuestro objetivo con esta publicación es que el lector pueda llevarse *insights* prácticos que le sirvan como *benchmark* para identificar y posteriormente desarrollar y potenciar las capacidades que considere necesarias para su propio contexto empresarial, empoderándolo así para enfrentar los desafíos del mercado.

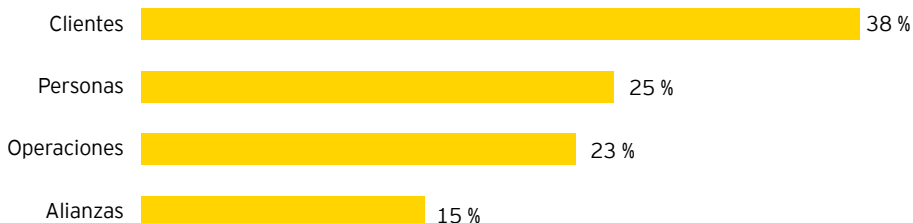
En esta obra, nos enfocamos en las capacidades desarrolladas por empresas exitosas, ofreciendo al lector una perspectiva que integra ejemplos prácticos y motivadores con marcos teóricos y con nuestra experiencia asesorando a empresas, directorios y familias empresarias en Latinoamérica. Este enfoque tiene como objetivo ayudar a empresarios a navegar el complejo entorno empresarial peruano en particular y latinoamericano en general, facilitando el logro de sus objetivos. Buscamos resonar con aquellos que no solo desean sobrevivir, sino también cuidar que su legado trascienda generaciones en el competitivo y cambiante mundo de los negocios, promoviendo así el crecimiento personal y profesional.

Creemos que al concentrarnos en las capacidades –en lugar de en los innumerables desafíos y obstáculos que enfrentamos a diario– podemos resaltar las oportunidades y ofrecer a los empresarios una visión del potencial aún por desarrollar en sus organizaciones. Al fomentar su desarrollo, aspiramos a contribuir al crecimiento económico y social de nuestro querido Perú, alentar la creación de empleo y promover la sostenibilidad empresarial.

Presentamos las capacidades empresariales que cobran vida en las historias de los 43 protagonistas de esta publicación, organizadas en cuatro capítulos. El primero se centra en la gestión integral del cliente, pues, como señalaron diversos entrevistados, sin un cliente y un mercado incluso el mejor producto o servicio no garantiza el éxito. En este capítulo exploramos cómo estos líderes construyen su propuesta de valor a partir de la inteligencia de mercado, la innovación en

productos y servicios y una conexión efectiva con cada segmento y canal. Un caso ilustrativo es el relatado por Erika Oda, de Prime Music: la “tropicalización” de los teclados importados mediante la incorporación de instrumentos peruanos, práctica impulsada por su padre y que ha sido su punto de partida para encontrar nuevas maneras de generar empatía con los clientes.

### Los LECs entrevistados por Capacidad Diferencial



Fuente: EY

El segundo capítulo se dedica a la gestión del talento en la organización, reconociendo que son las personas quienes atienden directamente a los clientes. Aquí abordamos el diseño e implementación de metodologías ágiles, el desarrollo de una propuesta de valor al colaborador alineada con la estrategia de la compañía, la construcción de una cultura empresarial que conduzca a los comportamientos deseados y, por último, la importancia de contar con modelos organizacionales efectivos. Un caso ejemplar es el de Ccori Motors, donde Jacqueline Ccori, liderando a un equipo exclusivamente femenino en la industria automotriz dominada históricamente por varones, ha sido capaz de lograr grandes éxitos empresariales gracias a su apuesta por la retención del talento.

La tercera sección se enfoca en las operaciones, donde la eficiencia, la calidad y la innovación –ya sea que estén apalancadas en tecnología o no– son fundamentales para el éxito empresarial. Un ejemplo es el de Rosana Muñoz, de Roxfarma, que ha sabido diversificar su capacidad de maquilar productos farmacéuticos mediante un modelo *full service* de la más alta calidad global en respuesta a las demandas del mercado. Su capacidad para adaptarse rápidamente, con una visión de largo plazo para estar preparada para producir lo que resulte necesario, ha sido fundamental para hacerse presente y seguir creciendo en una industria en la que las empresas peruanas no lograban internacionalizarse.

Finalmente, el cuarto capítulo trata sobre las alianzas estratégicas que potencian las operaciones y permiten a las empresas ampliar su alcance y recursos, creando o contribuyendo a ecosistemas donde los distintos participantes se retroalimentan para resolver problemas de negocio y generar valor a largo plazo. Un caso destacado es el de Seacorp, donde Eric e Ian Hanschke han desarrollado un ecosistema exitoso que ha llevado al Perú a posicionarse como líder en la exportación de conchas de abanico, gracias a una colaboración estrecha con los maricultores y pescadores de Sechura, y a su esfuerzo por impulsar el desarrollo de la región.

### ■ LECs entrevistados por sub-capacidad



Fuente: EY

Las bases de esta obra se sustentan en dos fuentes fundamentales: el Premio LEC y nuestra amplia experiencia no solo asesorando a empresas, directorios y familias empresarias, sino también realizando *benchmarks* de empresas líderes en el mercado. En primer lugar, hemos llevado a cabo entrevistas con líderes empresariales galardonados en diversas categorías del Premio LEC, desde 2015 hasta 2025. Como detallamos en la sección “Acerca de los entrevistados y el

Premio LEC”, ellos han pasado por un riguroso proceso de evaluación en tres etapas de evaluación, cada una a cargo de terceros independientes. En total, hemos entrevistado a 43 propietarios de 40 empresas y grupos empresariales, que pertenecen a 10 sectores y 19 sub sectores económicos, con operaciones nacionales e internacionales y una fuerza laboral que va desde los 40 hasta más de 17,500 empleados. Nuestros entrevistados no solo han autorizado los textos que ahora están a disposición del lector, sino que han compartido de manera auténtica y desinteresada las capacidades que consideran más distintivas para el éxito de sus negocios, así como aquellas que más les ha costado desarrollar y sus principales aprendizajes en esa travesía, con un enfoque práctico.

En segundo lugar, nos apoyamos en nuestra experiencia acumulada en EY durante los últimos 12 años, en los que hemos acompañado a empresas, directorios y familias empresarias en la identificación, el desarrollo y el fortalecimiento de sus capacidades.

En ese sentido, para cada capacidad, luego de compartir las experiencias de nuestros entrevistados, presentamos primero la relevancia de esa capacidad para las empresas, destacando los beneficios que aporta y el retorno de invertir en ella. Luego, exploramos un modelo de madurez que permite al lector evaluar el progreso de su propio entorno empresarial en el desarrollo de dicha capacidad, incluyendo un menú de los principales indicadores (KPI) que observamos se utilizan en la región. Complementamos esta información con ejemplos de experiencias exitosas en América Latina, documentadas a partir de *benchmarks* basados en fuentes públicas, así como las lecciones aprendidas en nuestra asesoría a empresas, directorios y familias empresarias en la región. En total, mostramos 31 casos de éxito diferentes. Cerramos cada reflexión con un marco metodológico de EY que resume, en uno o dos gráficos, los distintos aspectos de la capacidad analizada, buscando así ofrecer al lector herramientas concretas orientadas a la acción. Finalmente, comentamos, desde nuestra experiencia, cuáles son los pasos por seguir para una implementación exitosa, así como los errores más comunes que hemos observado en el mercado cuando una empresa busca desarrollar o robustecer cada una de estas capacidades.

Esta publicación no constituye un estudio académico ni pretende agotar el análisis de las capacidades empresariales en el Perú. Tampoco es fruto de una investigación de campo sistemática. Más bien, se trata de una recopilación de aprendizajes prácticos y experiencias auténticas compartidas por 43 líderes empresariales, complementadas con nuestra perspectiva profesional. Aunque la

muestra es limitada, cada caso aporta una visión valiosa sobre las capacidades que han marcado la diferencia en entornos desafiantes, y consideramos que es una muestra razonablemente representativa de cómo empresarios exitosos hacen empresa de forma responsable en el Perú. Nuestro objetivo es ofrecer al lector ideas accionables y reflexiones útiles para fortalecer sus propias capacidades empresariales.

Los 43 líderes empresariales que comparten sus experiencias en este libro son ejemplos de perseverancia y adaptabilidad en un contexto institucional débil. Cada uno de ellos ha enfrentado desafíos únicos y ha encontrado formas innovadoras de superarlos. Las preguntas que se les plantearon se centraron en identificar las capacidades que consideran esenciales para el éxito, las barreras que han debido sortear en su desarrollo y las experiencias y emociones vividas mientras avanzaban en su implementación. Sus respuestas no solo iluminan el camino hacia el éxito empresarial, sino que también ofrecen lecciones valiosas para futuros emprendedores.

En resumen, las capacidades empresariales son fundamentales para el éxito en el competitivo entorno peruano. Empresas como Vistony, Renzo Costa, Prime Music, Ccori Motors, Roxfarma, Seacorp y todas las otras presentadas en esta obra han demostrado que, al enfocarse en la innovación constante al servicio del cliente, en la gestión del talento en, la excelencia operacional y en las alianzas estratégicas, es posible también prosperar. Al aprender de estos ejemplos, los emprendedores pueden identificar y desarrollar las capacidades necesarias para enfrentar los desafíos del mercado, con esa manera tan peruana de convertir la dificultad en oportunidad. Hacemos votos porque así sea; el Perú lo necesita.

Lima, 6 de enero 2026



# A



# CLIENTES

Los clientes son mucho más que compradores; deberían ser el centro estratégico sobre el cual se construye la propuesta de valor de una empresa y cuya fidelidad garantiza la sostenibilidad de esta. Por ello, se debe velar por ofrecer una experiencia acorde a la propuesta de valor que permita desarrollar relaciones a largo plazo, las cuales son claves para la sostenibilidad de los ingresos.

Las empresas líderes no se limitan a vender productos o servicios, sino que buscan comprender profundamente quiénes son sus clientes, qué desean, qué necesitan, cuándo lo necesitan y cómo evolucionan sus expectativas. Este enfoque implica anticipar necesidades, ofrecer soluciones personalizadas y generar experiencias memorables que fortalezcan la lealtad y la conexión emocional.

# A

7 empresarios  
generan 5,849  
puestos de  
trabajo

## Propuesta de valor basada en inteligencia de mercado

- 1 Erika Oda, inteligencia de mercado
- 2 Marina Bustamante, inteligencia de mercado
- 3 Patricia y Raúl Cánepa, canales de aprendizaje
- 4 Javier Echevarría, cultura de mejora continua con escucha del cliente
- 5 Julio Favre, conocimiento del cliente
- 6 Víctor Vandervelde, conocimiento del cliente
- 7 Nuestros *insights*

CLIENTES






# UNA ODA CANTADA CON PASIÓN NACIONAL

La conversión de Prime Music de tienda de instrumentos a una vitrina promotora de la cultura musical peruana



**Erika  
Oda**

## Prime Music y Makemusic.pe

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
|  Sector                          | Comercio                          |
|  Inicio de operaciones           | 2005                              |
|  Trabajadores                    | 54                                |
|  Instrumentos musicales vendidos | 63,000 y 8,000 accesorios por año |
|  Capacidad distintiva            | Inteligencia de mercado           |

Charango, quena y zampona en teclados de las marcas más reconocidas del mundo; guitarras eléctricas que resuenan al compás de la cumbia y otros sonidos propios de festividades de la costa, sierra y selva del Perú. La vibración de una exbanquera de inversión con los acordes que desde niña absorbió en el negocio familiar, la llevaron a transformar una tienda de instrumentos en una caja de resonancia de la riqueza rítmica peruana, impulsora de un ecosistema que escucha con inteligencia al mercado, identifica talento y educa musicalmente al país.

Mediados de 2020. En las oficinas de Prime Music suena una melodía de suspenso, y no precisamente por la pandemia: más bien se deriva de otro tipo de incertidumbre. El gerente general externo contratado por la familia Oda para llevar a cabo la etapa de sucesión de don Víctor, el patriarca fundador de una empresa que supo forjarse como referente del mercado musical peruano a partir de un negocio de comercialización de componentes electrónicos en la vorágine del jirón Paruro, ha decidido de modo intempestivo aceptar una mejor oferta económica de otra compañía. Con el mayor de los hijos fuera del país y el menor dedicado a actividades laborales alejadas de la música, es la segunda del clan, Erika, quien puede asumir el reto y liderar por sí misma el proyecto a la que ha dedicado los siete años anteriores, desde que dejó los avatares corporativos de la banca de inversión. Pero por acuerdo de hermanos y en aras de la armonía familiar, lo hará bajo su cuenta y riesgo: comprando todo el paquete accionario para que el pentagrama de la firma comience a tocarse de la manera en que ella siempre quiso hacerlo.

*“Mi visión siempre fue la de conformar un ‘holding’ capaz de abordar la música como una herramienta de desarrollo humano, aplicada desde distintos frentes: educativo, económico y social”, explica con convicción Erika. El acuerdo para que se hiciera cargo permitió que asumiera un plan de pago a ocho años que se cumplirá en 2028, cuando haya transcurrido casi el mismo tiempo que pasó imbuyéndose de un negocio cuya historia familiar bien podía conocer, pero del que a*

la vez tenía que aprenderlo todo. *“La clave fue declararme ignorante. Yo venía de JP Morgan, pero en la música los egos de la banca de nada te sirven. Me he tenido que formar escuchando a trabajadores, clientes, proveedores, otros distribuidores y, por supuesto, a mi papá. Escuchar primero y de allí conectar”,* señala a modo de caracterizar casi musicalmente el eje de su formación empresarial.

“

**Mi visión siempre fue la de conformar un ‘holding’ capaz de abordar la música como una herramienta de desarrollo humano, aplicada desde distintos frentes: educativo, económico y social.**

Así, Prime Music es hoy bastante más que solo un sello líder en provisión mayorista y distribución de instrumentos musicales de toda índole y tecnología, o una exitosa tienda virtual bajo el sello Makemusic.pe: es, fundamentalmente, un negocio con propósito de desarrollo de enlaces entre el mercado y la sociedad para el crecimiento de la industria musical como un todo. *“La música es una magia que une a las personas: fomenta mayor desarrollo cognitivo, emocional y hasta familiar. Por eso, promovemos alianzas con instituciones educativas, principalmente escuelas de bajos recursos, para el impulso de la educación musical”.* El circuito es virtuoso: tener un canal de distribución tradicional permite a Prime Music crear



su propio mercado y empoderarlo. *“Desarrollamos, por ejemplo, una guitarra de iniciación y se la damos a músicos que van haciéndose camino; cuando avanzan musicalmente, les ofrecemos una más sofisticada, les pedimos que dejen en parte de pago su guitarra antigua, y ese instrumento lo derivamos a los colegios. Así, el vínculo de la marca con el músico se torna sólido”*, explica Erika.

La resonancia de esa visión empresarial, no obstante, se hace mucho más potente cuando se aprecia en paralelo el fuerte compromiso de Prime Music con el desarrollo de la identidad musical del Perú en su día a día empresarial. *“Como gran distribuidor, representamos a marcas internacionales que por naturaleza desarrollan una tecnología basada en su experiencia mundial. Pero como valor añadido, hemos creado tanto una línea de negocio con marcas propias orientadas a atender segmentos específicos de la demanda musical*

*peruana, y además hacemos un esfuerzo por personalizar productos en función a nuestra cultura”*. Así, por ejemplo, la empresa efectúa la grabación de cada nota musical para instrumentos típicos del Perú y los incorpora a los teclados que importa.

*“Mi papá fue el que empezó con la idea de pedir a los japoneses que dejaran un poco de memoria libre para que pudiéramos añadir ritmos en zampoña, charango o quena, entre otros instrumentos. Ellos no entendían lo que queríamos hacer: consideraban que sus productos ya salían de fábrica preparados para los instrumentos de todo el mundo. Nosotros metíamos en un estudio hasta a músicos que nos pudieran grabar un rasgueo de guitarra criolla: cuando las redes sociales nos permitieron exponer internacionalmente lo que estábamos haciendo, nuestros proveedores entendieron el potencial que había y logramos exhibirlo en ferias internacionales; las marcas*



comenzaron a recibir pedidos de todo el mundo, porque el peruano está en todas partes. Le dimos personalidad nacional a productos pensados para otras culturas”, relata Erika con visible orgullo por el éxito de la innovación emprendida, que definió una práctica que hoy las marcas globales han copiado en todo el planeta.

En esa línea, el potencial para un país con la diversidad cultural y musical del Perú parece infinito. “Ya no solo tropicalizamos teclados: las guitarras eléctricas también han sido adaptadas a la cumbia, por ejemplo. Hemos facilitado para algunas marcas el camino hacia los géneros locales con un instrumento que ellas entendían era esencialmente para rock”, explica con la sensibilidad que la caracteriza, para añadir un ejemplo que ilustra de modo inmejorable la convergencia entre la esencia de la peruanidad y su mirada amplia de negocio. “En 2026 vamos a entrar decididamente a la Fiesta de la Virgen de la Candelaria. Sucede que Meinl, la marca alemana que nos provee

platillos está absolutamente fascinada por cómo en el Perú se puede comprar tantos de sus productos para usos musicales que no tienen que ver con el rock. Y cuando les mostramos que sus platillos están en cada festividad religiosa que se celebra en nuestras ciudades, se sorprenden”. Eso ha dado pie a la promoción de un atractivo premio: “La Candelaria es un festival esencialmente de danza, en el cual los músicos siempre han sido vistos como elementos de segunda línea y suelen recibir poco reconocimiento. Por eso, hemos planteado que Meinl regale un set de platillos elaborado con un tallado especial inspirado en la cultura andina a la banda que tenga el mejor despliegue musical y artístico durante la festividad: es un primer gran paso para honrar y visibilizar globalmente a nuestras culturas regionales”.

Para que ambiciosos proyectos como ese hayan visto la luz, Prime Music ha debido adaptar su organización de la mano de la mirada holística que le ha impregnado Erika. “La cultura es

*muy sensible al mercado, y felizmente ahora tenemos la convicción firme de estar muy dentro de él. Antes éramos un intermediario; ahora tenemos un plan de macrorregiones con ejecutivos inmersos en ellas para imbuirnos de esa sensibilidad musical”,* señala para explicar cómo la división del mapa en grandes zonas se interseca con la especialización por instrumentos dentro de su organigrama. *“Tenemos especialistas por cada producto: por ejemplo, uno de guitarra, otro de teclado, otro de percusión y otro de instrumentos de viento. Su labor es husmear el mercado en búsqueda de tendencias, y para eso están en contacto permanente con los jefes de las cinco macrorregiones: Norte, Lima 1, Lima 2, Centro y Sur. Así descubrimos ritmos, hits y hasta grupos nuevos: replicamos los hallazgos y los incluimos en el instrumento que corresponda, principalmente en los teclados, que son una herramienta de trabajo para muchos en el país”,* indica con un entusiasmo contagioso por la música que desborda su natural parquedad nikkei.

De ese modo, la visible pasión de Erika por el Perú le ha permitido desarrollar una fuerte capacidad de inteligencia de mercado: una que le permite leerlo y conectarse con él, de anticiparse e integrarse con la demanda, emocionalmente y con presencia cercana. Y en ese sentido, la evolución exitosa del negocio de la familia Oda desde ser una tienda de repuestos de TV y otros artefactos, pasando por la comercialización de parlantes y cajas acústicas y luego por la venta de instrumentos musicales, hasta convertirse en

todo un ecosistema empresarial que promueve la música de calidad con identidad, ha estado acompañada de un proceso de maduración del mercado. *“Indudablemente, la música se ha profesionalizado en el Perú. Basta ver la cantidad de escuelas y de carreras universitarias dedicadas no solo en Lima sino también en el resto del país: son indicadores de que ya se puede vivir de la música. En general, ya no es necesario prestar el set para que una banda naciente pueda grabar: hay una capacidad adquisitiva muy fuerte. La cosa es mostrarles las herramientas para tener éxito”,* dice Erika, quien detalla a la par cómo ha variado la demanda. *“Unitariamente se venden más guitarras e instrumentos de viento. Estos últimos son los que más han crecido en los últimos años, sobre todo saxofones o trompetas, junto a los violines: es decir, lo que se toca en las fiestas en el interior del país. Los teclados ya tenían una presencia histórica en el negocio: los otros han duplicado el mercado”,* puntualiza.

Lo anterior, en la autorizada opinión de Erika, se apoya en el hecho de que la música encuentra en el Perú un mercado particularmente singular, en el cual siempre existe capacidad de ir para adelante. *“Siempre me ha sorprendido cómo en las grandes crisis nacionales, como por ejemplo el Fenómeno El Niño, la música actúa como un catalizador. Las marcas globales se sorprenden de cómo situaciones que en otros países frenan la demanda desatan acá un efecto contrario. Esto ocurre porque la música para el peruano constituye un refugio: uno puede tener mil problemas, pero la fiesta, la celebración en familia, constituyen ese espacio*

*para recomponernos humanamente e ir adelante. El peruano busca la música incluso familiarmente: festeja todo el tiempo, más allá de las festividades. Quizá solo Colombia o Bolivia podrían de algún modo compararse en la región a nosotros en ese aspecto”,* postula con el rigor propio de quien tiene al análisis financiero y de mercado como parte de su esencia.

“

**Mi papá tuvo la idea de pedir a los japoneses que dejaran memoria libre en los teclados para añadir ritmos en zampona, charango o quena. Dimos personalidad nacional a productos pensados para otras culturas.**

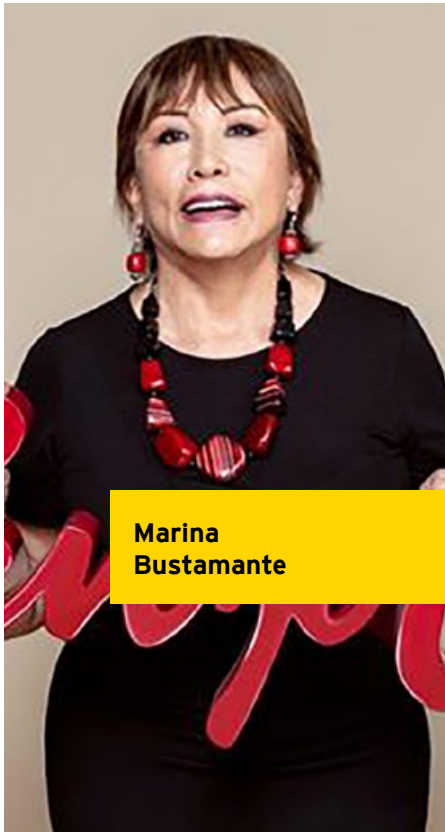
Y respecto del orgullo que despierta nuestro país, esta apasionada melómana que conjuga su rol de empresaria con el de madre de familia no puede evitar conmoverse hasta lo más profundo cuando le preguntamos por la relación de su marca con el tan querido como recordado Pedro Suárez-Vértiz, cuya primera guitarra cuando adolescente fue financiada por su madre en cuotas sin plazo definido en la tienda de los Oda. Una semana antes de partir a la eternidad, la leyenda del *rock* peruano invitó a toda la plana de la empresa a compartir con él en su casa: hoy, sus instrumentos están custodiados como un tesoro por Prime Music, en señal de que apostar

por el país por convicción más allá de la mera rentabilidad empresarial es retribuido por esta tierra con creces y generosidad.

Así, Erika visualiza para la música peruana un entorno futuro más digital, con presencia creciente en regiones y mayor exposición internacional. Por eso, cree que Prime Music seguirá creciendo con un propósito orientado fundamentalmente a la educación, quizá incluso más alejado de lo corporativo. *“La gran competencia de la música es la que ofrecen otros medios de entretenimiento digitales, y en ese sentido el reto es cómo hacer que los niños estén menos tiempo en el celular y más tiempo creando. Por eso, quiero participar en la promoción de leyes que incentiven la educación musical en el país, y también aprovechar cómo la alta competencia entre colegios por la captación de alumnos permite que la música se convierta en un factor diferenciador para su oferta”,* enfatiza.






# RENZO DE LA COSTA, LA SIERRA Y LA SELVA

La estrategia de Renzo Costa para perfilar la moda peruana por más de medio siglo



**Marina  
Bustamante**

## Renzo Costa

|   |                         |
|---|-------------------------|
|  Sector                | Comercio                |
|  Inicio de operaciones | 1973                    |
|  Trabajadores          | 520                     |
|  Puntos de venta       | 60 a nivel nacional     |
|  Capacidad distintiva  | Inteligencia de mercado |

Empezó en un sencillo local en una galería del Jirón de la Unión y desde el día uno hizo de la dificultad una cultura de oportunidad. Eso le permitió capear y hasta sacar provecho de obstáculos naturales del Perú: cuando tuvo que irse por el terrorismo, puso su primera tienda en el extranjero y luego el Fenómeno El Niño le sirvió para expandirse por todo el territorio. Con una profusa inteligencia de mercado desarrollada a partir del envío recurrente de diseñadores a recorrer las tres regiones del país de punta a punta, ha captado tendencias y patrones de consumo que erigen a la marca bautizada con el nombre de su hijo mayor como referente principalísimo de la moda nacional.

Segundo semestre de 1997. Aunque el país ha comenzado a vivir estabilidad económica y social luego de la caída del terrorismo, otros factores amenazan a la industria nacional: el Fenómeno El Niño, cuyo pico se anuncia para enero entrante a niveles no vistos desde 1983, incide directamente sobre negocios como la venta de ropa de invierno o de cuero. Marina Bustamante, quien lleva poco más de dos décadas al frente de Renzo Costa, la ya conocida firma que creó en honor a su hijo mayor, se cuestiona si no es momento de parar la mano y, antes de seguir incurriendo en pérdidas significativas, más bien conviene rematar la empresa. Llega con ese propósito a reunirse con el gremio industrial, pero en esa conversación le hacen caer en cuenta de que tiene un intangible más valioso que la mercadería que no está logrando colocar: una marca respetada.



**Desarrollamos la capacidad de anticiparnos para captar gustos cambiantes y tan diferentes entre sí como los del peruano. Así como la comida es diferente en cada lugar, la moda también lo es.**

La decisión, entonces, fue avezada. *“Decidimos que había que empezar a viajar al interior del país, comenzando por la sierra, donde hacía frío y podían necesitar las casacas de cuero que en Lima no se vendían”* rememora.

Con proactividad, alquiló espacios en los vestíbulos de los antiguos hoteles de turistas, en los cuales comenzó a exhibir sus productos con mente en el mercado de viajeros extranjeros. Descubrió así también que había clientes nacionales con poder adquisitivo que ya conocían la marca, lo cual le dio el respaldo necesario para diversificar su oferta con nuevos artículos como billeteras, carteras, cinturones de cuero y otros accesorios, que comenzó a fabricar para en el tiempo consolidarlos como artículos referentes de su portafolio, en un adecuado enfoque en el cliente.

*“Aprendimos a hacer empresa de manera empírica. Ese Fenómeno El Niño fue para nosotros una maestría: entendimos que de todas las crisis se aprende. Y así comprendimos que lo más importante para seguir adelante en un negocio como el nuestro pasaba por adelantarnos a los tiempos: visualizar un futuro ya no a mediano o largo plazo, sino para el aquí y el ahora, para lo que inmediatamente se viene. Tenemos que anticiparnos a los cambios, ser innovadores y captar el gusto del peruano, que es algo especial”*, explica Marina, quien había comenzado su historia empresarial en 1973 ofreciendo productos de cuero manufacturados en un pequeño local de la galería Gran Vía del Jirón de la Unión, donde en un inicio no era aceptada por sus vecinos por el modesto aspecto del local. De allí creció a otros puntos del Centro de Lima, a Miraflores y, con el aprendizaje del Fenómeno El Niño, al resto del país.

*“Desarrollamos la capacidad de anticiparnos para captar gustos*



*cambiantes y tan diferentes entre sí como los del peruano. Así como la comida es diferente en cada lugar, la moda también lo es. Por eso, a muchas empresas que vienen del extranjero les cuesta adaptarse a la realidad peruana: es un tema que nosotros conocemos muy bien”, señala para ahondar en las diferencias existentes en los patrones de consumo. “Nuestro equipo de diseño viaja constantemente a distintos lugares para estudiar la moda, porque en el Perú lo que le gusta al sur, no le gusta al norte. Hay que saber tropicalizar: por ejemplo, hay tendencias en colores. En el sur, no les gustan, por decir, el rojo o los colores estridentes: son más convencionales. En el norte, en cambio, les gustan el rojo, el naranja. Por otro lado, también existen creencias como las que hay en Juliaca, donde no pueden vestir determinado color porque les trae mala suerte. O en el oriente, en tanto hay una moda festiva: generalmente no usan el negro ni el marrón. Por todo eso tenemos que trabajar en conocer a nuestros clientes”, afirma en descripción de*

su modelo de análisis de patrones y tendencias.

En ese proceso de adaptabilidad, una capacidad que Marina reconoce ha sido difícil de desarrollar es la relacionada con el uso de tecnología. “Nos equivocamos al contratar a determinadas empresas extranjeras que se demoraban en instalar los sistemas que íbamos implementando. Contratábamos ingenieros, pero no teníamos al personal adecuado. Después pensamos en hacerlo in-house; luego contratamos a otra empresa, y a otra, y ahora estamos con una que por fin funcionó. Tuvimos varios intentos fallidos, pero al fin y al cabo conseguimos establecer un buen canal de e-commerce. Y tenerlo listo y funcionando fue clave en otra época crítica: la pandemia. En ese punto vimos cómo muchas empresas se quedaron mientras nosotros ya nos habíamos anticipado y teníamos conocimiento de cómo funcionaba el canal, de cómo las redes sociales eran fundamentales para la moda”, señala con la



satisfacción natural que le produce sentir que su experiencia en el sector le permitió trazar el camino adecuado. *“Simbólicamente, digamos que tienes que correr: si vas a 10 kilómetros por hora, tienes que pensar que el otro va a 60. Esa es la única forma de ganarle siempre a la competencia. Y como soy una mujer ya mayor, hago trabajar a la empresa a partir de dichos: les digo que tienes que rascar donde pica, o que el agua estancada es hedionda”,* enuncia con sabiduría de su negocio.

“

**Las diseñadoras están totalmente empoderadas para tomar decisiones sobre los diseños: van por la sierra y la selva buscando los tejidos más adecuados, haciendo mixturas de la moda internacional o convencional con la artesanía.**

Para que esa capacidad de inteligencia de mercado se asiente en Renzo Costa, Marina se ha apoyado en un

liderazgo también empírico, pero bien articulado, con colaboración interdisciplinaria. *“Hay que ejercerlo en innovación, conocimiento de clientes, cambios constantes y empoderamiento del equipo. Y en ese sentido creo que los peruanos somos, ante todo, luchadores y osados. Otro dicho reza: cuando la barriga suena, cualquier cosa inventamos. Improvisamos circunstancias y no somos temerosos: yo vengo de abajo, soy emergente, no tengo conocimientos de administración de empresas o contabilidad. Yo estudié Psicología en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; nada que ver con una empresa. Pero mi carrera sí me sirvió, en cambio, como base para el trato humano, ejercer liderazgo, comunicar o hacer dinámica de grupos”,* explica respecto de cómo consiguió perfilar las características de su personal. *“Las mujeres avanzamos muy rápido y sin temor, podemos improvisar con celeridad porque estamos entrenadas para eso desde nuestro hogar. Somos enfermeras, maestras, economistas. Por eso, si llevamos adelante una empresa, ya nada nos asusta. Y, además, somos curiosas: es importante que en todo ámbito de trabajo y emprendimiento se pueda*

*ejercer la curiosidad. Einstein decía: no soy tan sabio como curioso”, refiere.*

En ese sentido, ella procura dejar espacio para la libre creación: *“Fomentamos el empoderamiento a los jóvenes con talento y, sobre todo, a los profesionales. Hay constantes cambios y mejoras para ellos: les damos la oportunidad de que la empresa esté acorde con los estándares internacionales en tecnología. Así, las diseñadoras están totalmente empoderadas para tomar decisiones sobre los diseños: van por la sierra y la selva buscando los tejidos más adecuados, haciendo determinadas mixturas de la moda internacional o convencional con la artesanía. Viajan al año unas cinco veces, siempre en grupos de a tres, aunque su labor principal es en el Centro de Investigación en nuestra sede de San Isidro. También vamos a ferias en el exterior, aunque estas, de a pocos, han ido desapareciendo producto de los avances que se ofrecen por Internet”*, describe esta emprendedora enfocada en alentar de modo permanente al otro. Y comparte que nunca ha dejado de creer en el Perú, aun cuando a finales de los años ochenta, en el apogeo del terrorismo, debió vivir temporalmente en Chile por razones de seguridad, lo cual aprovechó para abrir también allá un local de su marca.

En esa línea, Marina, desde la posición de liderazgo que le ofrecen los seis años que lleva de jubilación, querría que a futuro Renzo Costa crezca más en la región y en el mundo. *“Ya en Italia se está conociendo la marca: quisiera que, esté yo o no, sea un sello mundial. Pero además me gustaría*

*que siempre mantenga su política de inclusión: nuestra empresa ha crecido porque nosotros tenemos sensibilidad social y alma; inspiramos y tenemos sentimiento. Por ejemplo, establecimos una minifábrica durante siete años en el penal Ancón II, donde el 80% del personal salido del penal aprendió de nuestra cultura laboral y se reinsertó como emprendedor en Gamarra. También hemos creado un programa para diez alumnos de Pamplona Alta, a fin de darles las becas para colegios privados: hicimos un trabajo de investigación para ver quiénes tenían potencial pero carecían de recursos económicos”,* relata, para añadir otro ejemplo que ilustra de manera directa su cultura empresarial: *“Además contratamos a personas con discapacidad auditiva desde hace quince años, desde el día que me invitaron al Ministerio de Trabajo para participar de unos programas de apoyo y una joven se acercó, me habló y yo le conversaba y pensaba que no me contestaba porque era maleducada. Apenas caí en cuenta de que no me podía escuchar, le dije a su mamá que me comprometía desde ese mismo momento a darle trabajo. Saliendo de la reunión la llevé al taller y ella empezó a traer a sus conocidas y entendimos que las personas sordas tienen habilidad manual, pues hablan con las manos. Por eso, como nos ha enseñado nuestra empresa, siempre pienso que a partir de las dificultades encuentras las oportunidades: en las caídas te fortaleces, y en las crisis valoras los cambios que consigues hacer, así como al grupo humano que te acompaña y sabe comprometerse de verdad con la empresa”,* concluye.

# SIN CANDADOS PARA APRENDER






Cantol y una lección sobre cómo mejorar sobre la base de saber escuchar



**Patricia y Raúl Cánepa**



## Cantol

|   |                        |
|---|------------------------|
|  Sector                | Industria              |
|  Inicio de operaciones | 1973                   |
|  Trabajadores          | 450                    |
|  Cerraduras producidas | 960,000 por año        |
|  Capacidad distintiva  | Canales de aprendizaje |

Crecieron en medio de sonidos metálicos de trancas y cerraduras, y hasta buscando billetes en las cajas de los tomacorrientes que su padre usaba como cajas de seguridad. Ella con perfil financiero y ordenando los números, y él con formación industrial y ansias permanentes de modernización, desde la pandemia tomaron el control de una empresa que cumplía el medio siglo, en la que heredaron el valor de saber escuchar al cliente, al vendedor y al trabajador como herramienta sustancial para desarrollar canales de aprendizaje que, apoyados en la creatividad artesanal peruana, les permiten innovar y garantizar que su marca siga siendo sinónimo de seguridad en las puertas del país.

Mediados de 2016. Los hermanos Patricia y Raúl Cánepa supervisan el tramo final de la mudanza de uno de los antiguos locales que don Víctor, su padre, dirigió por años en Cantol, la empresa que creó en 1973 y se hizo famosa como referente de dispositivos de seguridad en el país, y de cuya gestión se retiró definitivamente durante la pandemia. En medio de la nostalgia por dejar atrás un espacio por cuyos pasillos ambos supieron crecer, primero como niños y adolescentes, y luego como empresarios, se preguntan si no valdría la pena revisar los tomacorrientes del local. Los dos saben que su papá acostumbraba a guardar allí dinero en efectivo y podría ser que lo estuvieran dejando sin querer. La intuición no tenía pierde: en efecto, hay billetes escondidos por todas las paredes y los techos.

“

**Tenemos un canal de llamadas donde, cuando alguien nos dice que le acaban de robar, vamos a visitar a la persona para ver qué podemos hacer para ayudarla. La cercanía con nuestro cliente es fundamental para innovar.**

*“Parece alucinante, pero de hecho mi papá vendía cajas fuertes para los tomacorrientes: eran maravillosas, no sé cómo no volvieron. Porque por más que tú abrías el tomacorriente, no notabas que había una caja fuerte adentro. Era un fabuloso desarrollador”,*

rememora Patricia, quien en su momento ingresó formalmente a la empresa cuando Paola, la primogénita de los hermanos Cánepa Sánchez, se casó en España. Mientras toda la familia volaba a la boda, ella, que les teme a los aviones, se quedó. Y no perdió el tiempo: supervisó, ordenó y, de paso, hurgó en los tomacorrientes para rescatar el dinero escondido. Con ese dinero, su padre soñaba comprar una nueva máquina que la empresa necesitaba. *“Él no entendía de dónde había salido esa plata y yo le expliqué que era de todo lo que tenía guardado producto del desorden que había en la empresa. Pasa que él nunca vio números: por eso me dijo que no me interesara lo que hiciera con ellos [los billetes], que hiciera lo que tenía que hacer”,* señala con la expresividad que la caracteriza.

Lo último refleja el proceso de aprendizaje intenso, forjado sobre la marcha, que don Víctor legó a sus hijos en Cantol, aunque los caminos no hayan sido idénticos. *“En el caso de Patricia, ella tuvo muchas más libertades: por su perfil de economista y administradora, pudo hacer un levantamiento de información basada en cifras y fue exitosa en esa incorporación. En cambio, Paola y yo habíamos tenido una formación industrial, que era directamente el campo de mi padre. Y por eso, si bien encontramos canales que debían escalarse y mejorarse en la producción, teníamos un obstáculo para poder implementar lo que creíamos conveniente: estábamos un poco maniatados y nos costaba demostrar nuestra capacidad. Incluso tuvimos que reinsertarnos en el mercado laboral, lo cual fue una situación algo*



*incómoda”, apunta Raúl, cuyo espíritu crítico y afanoso de mejora continua se transmite en cada una de las palabras. Además, pese a que habían terminado sus carreras, no recibían un salario: “Cuando empezamos nos daban una propina: unos S/ 100 a la semana, y con eso vivíamos. Esa fue una parte muy difícil en el debate con mi padre: debíamos haber entrado de una manera formal y tener una remuneración de mercado. Igual creo que obedeció a que estábamos en la coyuntura de una empresa mucho más chiquita: fabricábamos al mes 2,000 cerraduras, cuando hoy hacemos más de 80,000”, detallan Patricia y Raúl, que llevan entre ambos la gestión central de la empresa ya que Paola, establecida en España, se ocupa de las funciones relacionados con su rol como gerente de marketing y directora del grupo.*

Pero ese proceso de aprender, aún de modo no necesariamente ordenado, define el carácter de Cantol: una

empresa que vive escuchando a sus *stakeholders* y así establece los canales de aprendizaje como una fuerte capacidad distintiva del negocio. “Lo primero que resulta clave es escuchar las preocupaciones del cliente. Por eso, nosotros seguimos teniendo un canal de llamadas donde, cuando alguien nos dice que le acaban de robar, vamos a visitar a la persona para ver qué podemos hacer para ayudarla. Allí es cuando detectamos que están robando de tal o cual manera, y así estamos en posición de desarrollar algo para que eso no pase. Entonces hay un aprendizaje continuo: por eso la cercanía con nuestro cliente es fundamental para innovar”, explica Patricia. Algo tanto o más relevante sucede con toda la cadena de producción y distribución: Cantol hace *focus groups* periódicos con los técnicos metálicos, los carpinteros de madera, los instaladores y los propios ferreteros, que son intermediarios que no actúan solamente como

vendedores, sino que tienen mucho conocimiento del producto. *“Debemos considerar que nuestra fuerza de venta está concentrada 70% en el mercado tradicional. Entonces, cuando hacemos capacitaciones técnicas en las que llegamos al soldador o al maestro, sale a la luz cómo la cercanía de nuestro padre con el personal era algo que le salía de modo completamente natural y era uno de los pilares estratégicos de su gestión. Por eso, tenemos que sacar provecho de los aprendizajes: cuando sales de estos eventos y escuchas tantas historias diversas y profundas quedas con piel de gallina”* señala Raúl, expresando en la calidez de su mirada la sensibilidad que ello le produce.

Así, Cantol gesta una cercanía con el cliente final y también con el intermediario a través de vehículos distintos, pero con el objetivo común de fidelizarlos y siempre en procura de que el producto sea mejor. *“Por ejemplo, hay una cerradura que estamos haciendo especializada para soldaduras, porque nos comentaba el soldador que cuando él instala la cerradura le tiene que hacer una modificación para las rejas, algo que nosotros nunca habíamos notado. Entonces estamos patentando una cerradura nueva que va a tener ese matiz especializado para rejas: eso es un aprendizaje que nosotros no teníamos”*, ilustra Patricia haciendo gala de su notoria capacidad sintética. *“Otra problemática se da con las puertas, que cada vez las hacen más endeble mientras nuestras cerraduras más bien se van haciendo más pesadas. Entonces necesitamos escuchar al mercado, porque a veces ponemos una cerradura Cantol y la puerta se descuelga. Por eso, también*

*vemos cómo apoyamos e influimos en la norma técnica de puertas para que no se pierda la seguridad a través de ellas: es un aprender de muchos canales”*, agrega. *“Lo importante es que cuando la gente escuche de Cantol, se produzca eso que mi padre sentía: la satisfacción de poder ayudar. Por eso, hemos establecido un comité de ADN que cuida la marca: además busca cómo devolver y aportar a la sociedad. Es claro que el público y los intereses van cambiando, pero nosotros tratamos de conectar con todas estas personas: no podemos dirigirnos solo a millennials”*, anota Raúl, en muestra de por qué Cantol también lleva a cabo capacitaciones motivacionales con jóvenes de colegios, universidades o institutos no para hablar solo de productos, sino de experiencias que tal vez les puedan servir para la vida.

“

**Cuando hacemos capacitaciones técnicas, sale a la luz cómo la cercanía de nuestro padre con el personal era natural y uno de los pilares estratégicos de su gestión. Por eso, tenemos que sacar provecho de los aprendizajes.**

En esa línea, los hermanos Cánepa reconocen a coro que la capacidad que más les ha costado desarrollar en la empresa es el liderazgo. *“Sobre todo con el personal antiguo nos cuesta que incorporen este chip de liderazgo, de comunicación, de trasladar la*



información y no se la queden solo para ellos. Entonces empoderar al equipo es de lo que más nos está costando trabajo hacer, porque tenemos gente muy especializada que lleva muchos años con nosotros, pero a la que le cuesta ser líder y dar su opinión”, señalan. Lo retador en ese sentido, agregan, pasa por darle vuelta a la creatividad del peruano: “Vemos en el carpintero cómo coge y corta la cerradura: hay una pieza que se llama el picaporte y cómo le da la vuelta es una tarea muy artesanal. Pero ese criollismo y esa creatividad que tiene es muy recursiva, y nos pasa con nuestro mismo obrero: cuando encuentra un problema lo ves lijando y le preguntas qué está haciendo, porque hay que corregirlo desde la base, pero él se recursa para sacar la producción adelante”, refiere Patricia a modo de ejemplo. “Nosotros asimilamos desde chicos que el ejemplo era la base: venir temprano a la empresa y que

la gente nos viera. Pero en el camino aprendimos también que la forma de liderar y gestionar había cambiado: se puede dar por válidos otros estilos”, añade Raúl.

Así, con la convicción de creer en el país siempre intacta, aun cuando de pequeños su padre los llevó dos meses a Estados Unidos por la amenaza del terrorismo, pero su madre los impulsó a volver y recomprar todo lo que habían vendido para restablecer Cantol, los hermanos Cánepa Sánchez vislumbran a futuro una empresa mucho más tecnológica y acaso slim. “Tenemos una planta maravillosa, pero hay mucho por hacer en tecnología. También nos vemos expandidos en Latinoamérica: hemos entrado muy bien a Bolivia y Ecuador, pero también queremos llegar a Colombia, Costa Rica y Uruguay, además de estar más pegados a los cambios que se están dando en

*tecnología y en digitalización de cerraduras”, refieren. De cierta forma, creen también necesario desarraigarse de su emblemática tranca para puertas como producto icónico: “Que Cantol sea un genérico ciertamente nos diferencia, pero metafóricamente nos tranca un poco, porque nos segmenta. De hecho, hoy en día por la tranca no facturamos más del 5% de nuestra venta: es una proporción muy chiquita. Indudablemente fue nuestro distintivo y parte de la primera patente con la que nacimos y, además, refuerza nuestra imagen como una marca que provee seguridad, pero nos arraiga mucho a lo antiguo”, dice Patricia, a manera de graficar lo que les sucedía cuando ganaron el Premio LEC y los entrevistaban. “Nosotros contábamos la historia de mi papá, porque era la que sabíamos, y nos decían que habláramos de nosotros: fue entonces cuando recién nos dimos cuenta de que esto ya era también de nosotros”, finalizan.*

# EL CATÁLOGO QUE CRECE ESCUCHANDO

El paradigma de mejora continua de Hagroy con base en el *feedback* del cliente



**Javier  
Echevarría**

## Hagroy Electronics

|  |   |
|--|---|
|  Sector                 | Industria   |
|  Inicio de operaciones  | 1990  |
|  Trabajadores           | 80  |
|  Distribuidores         | 150 a nivel nacional y uno o dos por país de Latinoamérica (excepto Brasil) |
|  Productos             | 70  |
|  Capacidad distintiva | Cultura de mejora continua con escucha del cliente                          |

Desde hace 35 años es referente de la seguridad electrónica en el país a partir de un modelo de búsqueda de la excelencia con base en la retroalimentación tanto positiva como negativa del cliente. Cuenta con distribuidores en todo el país y representantes en casi toda Latinoamérica para sus diversas líneas de producto, que siguen ampliándose a nichos tan variados como los cultivos hidropónicos o los domos geodésicos para turismo vivencial, pero siempre con el ingenioso talento creativo del peruano como recurso principal.

Comienzos de 2025. Con tres décadas y media en el mercado, Hagroy vive una era de trabajo intenso y producción en masa en la que su baraja de alrededor de 70 productos se amplía de modo constante: la marca acaba de lanzar una estación manual para las alarmas contra incendio que fabrica. Javier Echevarría, fiel a su hábito, se reúne con los primeros clientes del nuevo dispositivo y les pregunta por su experiencia con él. Uno de ellos le hace la observación de que en el diseño falta una letra o palabra que indique con claridad que la estación está en modo activado. Apenas vuelve a su planta, convoca al equipo de desarrollo y al área de fabricación y les solicita que agreguen eso a los nuevos lotes, y ellos como solución rápida proponen colocar un *sticker*. Javier los mira y de modo directo les responde: “¿Por qué piensan en lo fácil?”, para sorpresa general.



**Los clientes nos alimentan con sus solicitudes o inclusive con quejas o reclamos: algunos aplauden y otros me sacan a patadas. En cualquier caso, es una materia prima fundamental con el fin de transformar los productos que ya tenemos o hacer nuevos.**

*“Ellos me decían que para estampar o grabar había un costo adicional, y que encima estábamos saturados de trabajo. Pero bueno, ahí está la diferencia: porque, así como tú piensas en un*

*sticker, hay millones que van a pensar en lo mismo. Pero cuando pensamos en cosas alternativas, se hace la diferencia. Eso hago siempre: hablo con el equipo, les explico lo que buscamos y así nos potenciamos para mantener la distinción ante la competencia”,* señala respecto de la cultura de mejora continua que promueve de modo activo y sólido en Hagroy a diario. “Cada vez que me reúno con los diferentes equipos que tengo dentro de la compañía, siempre estoy hablando de por qué debemos mejorar y cómo eso impacta en toda la compañía. Cuando el equipo entiende el propósito de la mejora, esta deja de ser una instrucción: ya no es una orden y se convierte en una convicción, algo fundamental en un mercado tan competitivo en el que cada detalle cuenta, como la forma en que fabricamos la presentación, los manuales y cada detallito que le ponemos”, añade Javier. “Estamos en el mundo de la seguridad electrónica y en él peleamos con muchas marcas del mundo: entonces competimos con mercados muy exigentes y, por eso, creemos en la evolución permanente. Invertimos tiempo y recursos en la mejora de productos, desarrollar nuevas líneas de negocio y adoptamos tecnologías actuales, como, por ejemplo, ahora que se habla mucho de la inteligencia artificial, la cual también empleamos en nuestros productos. Esto nos mantiene siempre un paso adelante del competidor”, remarca este emprendedor nato.

Y para mantener activa esa premisa de innovación constante, Hagroy ha desarrollado una capacidad distintiva fundamental: la escucha del cliente a manera de insumo para la mejora

continúa. *"Definitivamente los clientes nos alimentan con sus solicitudes o inclusive con quejas o reclamos. Eso es una materia prima fundamental para nosotros con el fin de transformar los productos que ya tenemos o hacer nuevos. Normalmente para recibir la retroalimentación hacemos eventos, charlas o visitas. O a través de mis viajes, conversamos con los clientes. De hecho, hay algunos que cuando llego me aplauden y otros que casi me sacan a patadas",* bromea Javier, a modo de ilustrar cómo lo importante es recibir el feedback, más allá del juicio que el cliente ejerza. *"Todo lo que venga es materia prima para mí o la compañía: lo bueno, lo malo, todo es bienvenido, porque, al final del día, uno ofrece productos para satisfacer las necesidades de los diferentes clientes y mercados. Ahora, si bien nosotros producimos para el cliente final, no lo atendemos, sino que nuestro método de llegar a él es a través de un especialista. Como fabricante tenemos distribuidores a nivel nacional o representantes a nivel internacional, y a ellos les hacemos toda la capacitación en el uso de nuestros productos para que puedan llegar a buenas manos",* explica acerca del modelo doble que ha llevado a la firma a expandirse tanto localmente como en el exterior. *"Para escuchar al cliente final también usamos canales indirectos, porque siempre en los eventos que hacemos invitamos también a personas que no son distribuidores, y luego conversamos con ellos para ver si usan nuestros productos o no. Así, por ejemplo, los instaladores conocen nuestros productos y luego los usan",* agrega.

Es justamente bajo ese espectro

de escucha amplia que Hagroy ha conseguido diversificar su cartera de productos. *"Tenemos la línea de cercas eléctricas, que es uno de nuestros productos estrella. Incluso este año lanzamos una en la que integramos sistemas que permiten que funcione como una cerca eléctrica y también como alarma, y que cuente con domótica para dar instrucciones vía aplicativos o facilidades y, asimismo, con cámaras de videovigilancia. Otra línea es la de las alarmas contra incendios: hemos conquistado prácticamente todo el mercado peruano y también el ecuatoriano con un kit conformado por un panel detector de humo, estaciones manuales y sirenas. Y, además, tenemos una línea de luces de emergencia que adquieren las grandes empresas o entidades. Es un segmento en el que ofrecemos un producto de alta calidad y, por lo tanto, la gente nota que la competencia china, en efecto, es más barata, pero al año ya tienes que botar ese producto, mientras que uno de Hagroy te dura dos o tres años",* sostiene Javier, que no se queda quieto en su proceso creativo. *"Ahora estamos prontos a lanzar las alarmas residenciales: es una nueva línea a la que le estamos poniendo toda la experiencia ganada durante el tiempo que venimos trabajando en la línea de seguridad. Pero al margen de eso, venimos desarrollando nuevos negocios: por ejemplo, diseñé unos maceteros para la agricultura hidropónica. Por ejemplo, una familia que vive en un edificio y apenas tiene un balcón donde le cae el sol, puede tener un jardín o sembrar diferentes plantas o alimentos; en un metro cuadrado podría tener hasta ochenta plantas, todo según cuántos pisos se*



*quiera adquirir", cuenta acerca de la línea hidropónica que ha lanzado bajo el sello We Grow. Pero esa no es la única novedad fuera de la caja: "Otra línea que estoy lanzando al mercado busca aprovechar los diferentes tipos de clima de nuestro país. Estoy construyendo domos geodésicos para el turismo vivencial: así sea en la punta de un cerro, puedo poner no solamente la habitación, sino también agua, luz, Internet y todas las comodidades necesarias", relata con entusiasmo.*

“

**La creatividad, la resiliencia y la capacidad de reinventarnos son cualidades del peruano y eso marca la forma en que resolvemos problemas y desarrollamos productos. Muchas de nuestras soluciones nacieron justamente de eso.**

No obstante, Javier refiere que no es sencillo lanzar una nueva línea al

mercado en el que compite. *"La gente le dice a todo 'qué bonito', pero en el momento de ya cerrar el negocio muchos se echan para atrás porque se trata de un producto desconocido. Por eso, una de las capacidades más difíciles de desarrollar ha sido construir la marca en un mercado en el que es necesario romper paradigmas",* señala para agregar que la peruanidad es una herramienta útil en ese propósito. *"Los peruanos tenemos mucha capacidad admirable ante los problemas. Contamos con ingenio para salir adelante, incluso con recursos limitados. No siempre se tiene el presupuesto ideal, pero aun así encontramos la manera de crear, mejorar y avanzar. Esa mentalidad está profundamente presente dentro de nuestra compañía: la creatividad, la resiliencia y la capacidad de reinventarnos son cualidades del peruano y eso marca la forma en que resolvemos problemas y desarrollamos productos. Muchas de nuestras soluciones nacieron justamente de eso",* reconoce, y por eso mismo se siente confiado en que Hagroy protagonice un futuro de consolidación y expansión. *"En cinco*



*años queremos potenciar nuestras líneas de seguridad con tecnología renovada, posicionar el cultivo hidropónico con We Grow y convertirnos en un referente en el turismo vivencial con el domo geodésico. Para lograrlo, fortaleceremos la capacidad de innovación acelerada. Ahora usamos además la inteligencia artificial, lo cual me gusta bastante: la adopción de nuevas tecnologías, así como solidificar el liderazgo en equipos multidisciplinarios, sumado a la creación de alianzas estratégicas con empresas que de repente ya comercializan un tipo de producto, pero que les falta como complemento alguno de los nuestros, o con otras empresas que son muy buenas en determinado rubro de fabricación que nosotros empleamos como insumo", afirma.*

Así, este creativo emprendedor serial, todo un *self-made-man* originario de la localidad tarmeña de Yanec, en San Pedro de Cajas, busca la excelencia como premisa de vida, enfatiza que las empresas no pueden ser líderes si detrás del líder principal no tienen el sustento de un gran equipo humano. "La lección más importante que he aprendido fue entender que las

*personas son el verdadero motor de una compañía. Desarrollar el talento humano ha sido algo interesante e importante: la tecnología y los productos también lo son, pero si no desarrollamos a la gente, el crecimiento será limitado. La gente tiene que entender lo que uno quiere y si ellos lo entienden y desarrollamos eso en el capital humano, pues la carga de la mochila se hará más fácil y liviana, porque ya todos empujaremos el coche", resalta para hacer énfasis en cómo el enfoque en el trabajador es clave en un mercado como el nuestro. "Nunca dejé de creer en el Perú porque siempre digo que tiene grandes oportunidades. Cuando puse la industria electrónica muchos amigos me decían que estaba loco, que acá solo se producía materia prima y no había ni maquinaria ni personal capacitado en el tema. Pero bueno, es mi país y quería desarrollarlo, y quizá causaría que otras personas se motivaran a hacer industria en el Perú. Ahora ya hay varias empresas electrónicas que salieron de nuestras canteras. Entonces todo eso me satisface al final, porque generé formas de hacer negocio o industria en el país", finaliza.*



# AL POLLO HAY QUE CONOCERLO

Redondos como paradigma de la avicultura nacional a partir de su profundo conocimiento del cliente



**Julio Favre**

## Redondos

|  |   |
|--|---|
|  Sector                 | Avicultura  |
|  Inicio de operaciones  | 1973 (lanzamiento de la marca Redondos: 1995)   |
|  Trabajadores           | 6,100 (en todas las empresas del grupo. En Redondos son 4,700)  |
|  Producción             | Al año 450 millones de toneladas de pollo, 4 millones de toneladas de pavo y 75 millones de toneladas de pavo |
|  Capacidad distintiva | Conocimiento del cliente  |

Nació apenas dos meses después de que su padre –un tótem empresarial del Perú contemporáneo– creara la empresa cuya gestión le tocó heredar de manera súbita ante la temprana partida del patriarca. Con valentía, impronta y el aval de haber crecido entre granjas y galpones, hizo los cambios necesarios para profesionalizar la compañía, además de consolidar su histórica relación directa con el cliente como argumento para consolidarla como referente del sector y conocedora máxima de los secretos del paladar sibarita del peruano y su compleja demanda por pollo.

Último trimestre de 2013. Julio Favre Arnillas lleva apenas un par de meses con el encargo más retador y a la vez duro de su vida a cuestas: reemplazar a su padre, un símbolo no solo del sector avícola sino del empresariado peruano como un todo, al frente de Redondos, la empresa familiar que (fundada en 1973 como Avícola Atahuampa) tiene casi su misma edad y que desde sus instalaciones en Medio Mundo, en los alrededores de Huacho, operó al genio y medida de don Julio Favre Carranza hasta su súbito fallecimiento. Su primer análisis es frío y contundente: él requiere, para que su gestión tenga éxito, contar con un equipo gerencial que sea funcional al estilo que piensa implantar. Hilando fino, diseña un plan de liquidación para el 75% de los gerentes que se desempeñaban en la empresa hasta ese momento.

“

**Tenemos vendedores que acompañan mucho a sus clientes, todo el tiempo. Recordemos que nosotros vendemos bastante a mayoristas: tenemos una cartera de 30% en total en el caso de pollo vivo, que es el 70% del mercado.**

*“Me costó un mundo, porque los gerentes fueron hábilmente a llorarle a mi mamá, que no estaba muy imbuida del negocio en sí, pero que los conocía de toda la vida. Yo tenía 39 años entonces. Le expliqué [a mi mamá]*

*por qué era necesario que contara con un equipo que me sirviera a mí, y que no tenía por qué ser el mismo que le había servido a mi papá”,* relata Julio sobre aquella situación en que logró imponer su criterio en un momento tenso también en lo familiar y, sobre todo, lleno de incertidumbre. *“Lo de mi papá fue algo imprevisto. Él no había planificado ese escenario de ninguna manera, ni había enseñado ni a mí ni a nadie cómo gerenciaba, cómo mandaba a sus gerentes. En general, mi papá no enseñaba cómo hacía sus cosas, no tenía tiempo para eso; siempre andaba apurado y esperaba que aprendieras viendo y haciendo”,* explica con una voz cuyo tono se agrava de manera notoria cuando evoca al padre ausente y denota una mezcla natural de nostalgia, afecto y admiración. *“La gran lección aprendida es planificar la sucesión. Él se metía a ver hasta los clavos que se compraban; yo, en cambio, me he educado de una manera distinta. Trabajé en otras empresas y aprendí otras formas de hacer las cosas. Entonces, en buena medida tuve que agarrar la empresa y adaptarme en parte a su forma de gestión, para luego adaptar la gestión a lo que yo podía hacer”,* rememora con el aplomo de quien tuvo que surcar mareas complicadas.

Desde entonces, Redondos no ha cesado en el camino de la profesionalización, al punto que en 2016 Julio pasó a encabezar el directorio y dejó la gerencia general en manos de Jorge Beleván, alguien externo con quien se ha podido hacer énfasis en el conocimiento del cliente, un atributo que históricamente diferenció a la empresa de la



competencia. *“Hemos hecho un buen trabajo en conocer a cada uno de los canales de venta involucrados y a los clientes específicos. Ellos aprecian el conocimiento que tenemos de sus perfiles y sus necesidades, sobre todo porque a la vez es una capacidad muy difícil de desarrollar, ya que el cliente jala siempre agua para su molino”*, describe y agrega cómo se desarrolla esa cercanía.

*“Tenemos vendedores que acompañan mucho a sus clientes, todos los días. Además, las gerencias tienen una comunicación bastante fluida con ellos. Recordemos que nosotros vendemos pollo en pie (vivo) a nuestros mayoristas distribuidores: tenemos una cartera de 30 en total en el caso de pollo vivo, que equivale al 70% de nuestro mercado. El 30% restante que sale procesado de planta, en tanto, va a autoservicios, food service, catering, hoteles y restaurantes. Allí es un poco más complicado mantener la cercanía,*

*porque la cantidad de clientes se multiplica por diez, pero no dejamos de enfocarnos en eso”*, añade con visión panorámica para una empresa que hoy ostenta la planta de incubación avícola más moderna y grande del país y Sudamérica, ubicada en Supe (Barranca). Inaugurada en 2014, y actualmente en proceso de expansión, permitirá a la empresa producir en esa planta poco más de 4 millones de pollos semanales. El camal, por su parte, cuenta con una capacidad de 14,000 pollos por hora. Para complementar estas últimas, cuentan con 3 plantas de alimento balanceado, produciendo 60,000 toneladas métricas de alimento para pollos, cerdos y pavos al mes.

En esa línea, un atributo clave para que la operación de Redondos logre su cometido de cercanía es la eficiencia de la distribución. *“Nos ocupamos mucho de que el producto llegue al lugar y a la hora donde el cliente los ha pedido. Como decía, el 70% de nuestra*



venta es producto vivo, por lo cual para nuestros clientes la prontitud es fundamental, ya que en el camino el pollo va mermándose (pierde peso y se incrementa la mortalidad). En ese aspecto, felizmente, exhibimos tiempos de entrega bastante menores que la competencia: un 20% a 25%", destaca Julio respecto de un indicador que se mantiene como patrón a lo largo de la cobertura geográfica de la empresa. "Operamos en la costa desde Áncash a Arequipa con granjas de producción, por temas de clima: la altura afecta mucho a los animales. Criarlos a menos de 1,500 metros sobre el nivel del mar es lo óptimo. Pero más allá de eso sí tenemos atención a nivel nacional con productos de valor agregado, a través sobre todo de autoservicios y distribuidores locales", resalta y ejemplifica cómo el mercado del pollo ha crecido ostensiblemente en los últimos años, pero a la vez no ha cambiado en su estructura:

"La torta del mercado se ha inflado muchísimo: quizá es cuatro veces más grande de lo que era a inicios de siglo. Sin embargo, las proporciones que comentaba entre pollo vivo y procesado se han mantenido iguales. Ojo que hace veinte años el pollo ya era el principal producto consumido en restaurantes del Perú, y esto más allá del boom de las pollerías. Las más conocidas de ellas compran de manera directa un pollo ya procesado, refrigerado e inclusive marinado si así lo piden; pero la mayoría de pollerías le compra a alguno de nuestros clientes mayoristas o de la competencia un pollo calentito, recién beneficiado, porque ese siempre fue su patrón de consumo", narra respecto de una característica del mercado que incluso legitimó en su momento el lanzamiento de la marca Redondos –inspirada en la forma circular de los galpones diseñados por Julio para la crianza de pavos–, porque contra los recaudos que podía tenerse por el

riesgo de connotaciones asociadas con la obesidad, los estudios de mercado efectuados arrojaron de manera contundente que para el peruano la palabra era sinónimo de un pollo gordito y bien alimentado.



**Los peruanos somos sibaritas: tenemos una sensibilidad particular en el paladar. Por eso no hay forma de vender masivamente un pollo de planta de procesamiento: al haber estado enfriado desde que se lo sacrificó, sabe diferente.**

Respecto de esto último, Julio encuentra como variable clave en la estructura de su negocio el exigente paladar nacional. *“El tema del sabor es fundamental: el peruano aprecia mucho el pollo peruano. Prefiere el producto nacional por un tema de gustos, porque somos sibaritas: tenemos una sensibilidad particular en el paladar. No hay forma de vender masivamente un producto que haya pasado por planta de procesamiento, porque al haber estado enfriado desde que se lo sacrificó, sabe totalmente diferente. En cambio, ese pollo que vemos colgado en los mercados de abasto, que es donde se vende el mayor volumen de la producción, tiene 4 a 6 horas de sacrificio y no tiene refrigeración: por tanto, el proceso de maduración de la carne es otro. Eso el paladar peruano lo sabe detectar de inmediato, y en*

*buena medida nos impide modernizar de alguna manera el mercado. Lo procesado y empacado es más eficiente pero no es simple de masificar debido también a la falta de infraestructura de frío en mercados de abastos. Sí creo que para la avicultura como un todo va a ser un tema muy complicado hacia adelante”,* señala con cautela.

No obstante, y sobre todo ahora que está a la cabeza de la Asociación Peruana de Avicultura, Julio encuentra importantes oportunidades para el pollo peruano hacia futuro. *“Estoy enfocado como objetivo de empresa y del país en que podamos exportar en el año 2026. Singapur, China y Japón son los mercados objetivo. La meta es empezar este año y llegar en un lustro a que el 20% de nuestra producción de planta se oriente a estos mercados, que son los que pagan más que otros y se ajustan a lo que podemos ofrecer para competir. En África, por ejemplo, se compra producto de menor precio, y tampoco estamos pensando buscar mercados protegidos o de alta grado de competitividad como Europa o algunos países de Asia, mercados que son atendidos especialmente por los grandes productores mundiales de esta carne, que son Estados Unidos, Brasil o Argentina. Pero para ingresar al Asia tenemos una ventaja comparativa que, más que por las bondades del pollo en sí, pasa por la mano de obra local relativamente barata, que permite producir competitivamente los productos de valor agregado que requieren de mano de obra intensiva en su producción, algo muy apreciado por esos mercados. El flete también es una ventaja competitiva hoy frente a Brasil y Argentina, debido a la modernización*

*del puerto de Callao y el nuevo puerto de Chancay, que nos permiten tener una vía más barata, rápida y eficiente para llegar al Asia”, explica.*

Tiene una firme convicción en el país, algo sin duda heredado del espíritu empresarial de su padre, quien no se amilanó ni siquiera ante la amenaza del terrorismo, al que combatió frontalmente incluso a costa de que en 1987 toda su planta fuera dinamitada. *“Nunca he dejado de creer en el Perú. Sin duda hay momentos en los que siento que nos metemos en un hueco y parece que resulta muy complicado salir. Pero incluso en esos casos, pienso que vamos a salir adelante y lo conseguimos”,* rubrica con sabiduría.


# EMPRENDER ES EL MEJOR REGALO

Conocer bien al cliente para servirlo mejor como palanca para el éxito en Electro Perú Industrial



**Víctor  
Vandervelde**

## Electro Perú Industrial

|   |                          |
|---|--------------------------|
|  Sector                      | Comercio                 |
|  Inicio de operaciones       | 2015                     |
|  Trabajadores                | 45                       |
|  Toneladas de cable vendidas | 4,000 por año            |
|  Capacidad distintiva       | Conocimiento del cliente |

La historia de Víctor Vandervelde demuestra el afán de superación que hoy encuentra en sus empleados. Cuando cumplía 25 años, él decidió invertir los S/ 600 que llevaba en el bolsillo para poner en marcha su propio negocio: una empresa distribuidora de cables y otros artículos eléctricos. Empezó vendiendo de puerta en puerta. Hoy cuenta con siete tiendas, un almacén y llega a casi todas las regiones del país. La cualidad que explica su crecimiento es su habilidad para conocer a sus clientes y para entregarles lo que necesitan: no solo una atención ágil, sino además asesoría y capacitación para hacer mejor su trabajo.

Junio de 2017. Un incendio, que se prolongó por seis días, arrasó con la galería Nicolini, en el Cercado de Lima, y acabó con la vida de dos jóvenes. Aquel desastre, fruto de la manipulación imprudente de productos inflamables en uno de los rincones de la galería, destruyó también la primera tienda de Víctor Vandervelde, fundador de Electro Perú Industrial. La había inaugurado tres meses antes para distribuir cables y otros productos eléctricos. La irresponsabilidad ajena le hizo perder más de S/60,000 en mercadería. *“Los cables se derritieron. El fuego fue tan intenso que los consumió hasta volverlos líquido”*, recuerda Víctor, quien apenas dos años atrás se había regalado la oportunidad de convertirse en empresario.

“

**En mis empleados, veo el afán de superación de los peruanos. Todos los vendedores siguen una línea de carrera. Quieren llegar a ser jefes. Son tiburoncitos que se quieren comer el planeta.**

Electro Perú Industrial fue el obsequio que Víctor se dio a sí mismo al cumplir 25 años. Víctor cuenta que, cuando se acercaba aquella fecha, caminaba entre las avenidas Tacna y Nicolás de Piérola, en el centro de la capital, pensando en qué regalarse. Tenía S/600 en el bolsillo. *“¿Me compro un celular? ¿Unas zapatillas?”*, se preguntaba. Decidió

que lo mejor era usar ese dinero como capital inicial para poner en marcha un negocio propio.

Víctor es ingeniero agroindustrial, especializado en agronegocios. La empresa que montó tenía muy poco que ver con su formación universitaria, pero guardaba mucha relación con su experiencia de vida. Su padre tenía una pequeña tienda de artículos eléctricos en el emporio conocido como Las Malvinas. Él mismo solía ayudarlo con la venta. *“Me encantaba estar en la vitrina y atender a los clientes”*, dice. Sin embargo, él quería recorrer su propio camino. Las tensiones que observaba entre su padre y su hermano mayor, quien estaba más involucrado en aquel negocio, le sugirieron que crear una nueva empresa era lo más prudente. Empezó vendiendo su mercadería de puerta en puerta entre las ferreterías de Las Malvinas. Hoy sus padres trabajan para él.

Actualmente, Electro Perú Industrial tiene siete locales, cada uno de los cuales exhibe alta rentabilidad, y posee además un almacén central. *“Quiero establecer bien los procesos de cada área”*, señala Víctor; y él, un tipo realista, no deja de soñar: de acá a cinco años visualiza una franquicia con su marca. *“La idea me la dio Montalvo (la cadena de salones de belleza). No se ha abierto algo así en el sector eléctrico”*, dice. Por lo pronto, Electro Perú Industrial ya llega a casi todas las regiones del país.

Víctor tiene claro cuál es la capacidad que distingue a su compañía. *“Nos preocupamos por nuestro cliente.*



*Y, para comenzar, entendemos muy bien quién es él: el electricista de a pie, el autoconstructor de a pie, sea que trabaje para el sector doméstico o el industrial”, explica. Esto implica comprender sus necesidades: la entrega rápida, la optimización de costos, un buen servicio de posventa y la capacitación necesaria para realizar su trabajo de la mejor manera posible.*

*“Hoy en día los peruanos somos muy rápidos. Insistimos en querer las cosas sin demora. El electricista quiere hacer las cosas bien y rápido”, dice Víctor. Su empresa responde a esta exigencia, pero no se limita a vender productos, sino que además ofrece asesoría: revisa los planos eléctricos de sus clientes y les sugiere los artículos más adecuados para conseguir eficiencias tomando en cuenta las características del proyecto y su posible expansión. “Quiero entrar en su visión”, dice Víctor.*

*“Otra cosa que le damos al cliente al comprar es que mantenemos el costo por treinta días. El cobre es como vender dólares: está subiendo y bajando a cada momento. Cuando el dólar baja, es porque el cobre está subiendo”, explica Víctor, quien conoce al detalle su negocio.*

*Él considera que los electricistas peruanos tienen una ventaja. “El Perú es bastante bueno en tecnología de cables eléctricos, porque somos productores de cobre”, agrega. Sin embargo, sabe también que requieren formación. Por eso, organiza para ellos charlas técnicas presenciales y en línea. Para mencionar un ejemplo, uno de los temas que abordan es cómo instalar pozos a tierra. “Nos mantenemos cercanos a los clientes todos los días, atendiendo sus necesidades. Realizamos veinte capacitaciones al mes. Tenemos capacitaciones todas las*



semanas; y mientras hacemos tres en Lima, realizamos cuatro en provincias. Participan hasta amas de casa que quieren hacer pequeñas instalaciones eléctricas”, cuenta Víctor.

“

Entendemos muy bien a nuestro cliente. Al electricista de a pie, al autoconstructor de a pie. Nos preocupamos porque reciban capacitación, asesoría y atención posventa.

Uno de los beneficios que más valoran sus clientes son las certificaciones que la empresa les otorga. “El electricista dice: ¡Wow! Aparte de que te compro, con tu certificado me puedo ir a otra

obra y ya tengo una capacitación hecha específicamente para lo que necesito’. Entonces, eso nos diferencia mucho de la competencia”, sostiene Víctor.

Adaptarse a la alta demanda ha sido su mayor desafío. “El crecimiento nos llevó a ampliar la logística y a contratar personal profesional”, dice Víctor, quien se preocupa también por mejorar la preparación de sus empleados. “Estamos implementando ya proyectos mineros. Las mineras nos están comprando, y tenemos que tener a más gente capacitada para eso. Estamos creando un curso interno a cargo de ingenieros eléctricos profesionales para que cada colaborador, desde el transportista hasta el puesto más alto, sepa de electricidad”. Entre su gente, Víctor nota el afán de superación que él admira en los peruanos. “Todos los vendedores siguen una línea de carrera.

*Comienzan desde despacho y ven el crecimiento que tienen los demás. Para nosotros es importante el hecho de que un despachador quiera tener una línea de carrera en nuestra empresa. Quieren formarse como jefe de logística o jefe de almacén. Son tiburoncitos que se quieren comer el planeta”, reconoce.*

Para motivar a sus colaboradores, Víctor los anima a fijar la vista en el horizonte, como hace él. *“Hay una gran oportunidad de crecimiento para nuestro negocio por la multiplicación de los edificios multifamiliares. A nuestro país le aguarda un futuro grande con la construcción, porque, seamos sinceros, el Perú tiene que tener un crecimiento grande para que todas las ciudades lleguen a ser como Lima”, dice.*

Pensando en lo que ha alcanzado hasta el momento y en las promesas que lo aguardan, este empresario de 35 años se reprocha no haber empezado antes. *“Yo comencé a los 25 años, pero pude haber empezado a los 19”, opina. O, por lo menos, pudo haberse enfocado en la empresa desde el primer momento. Al inicio, Víctor combinaba su emprendimiento con otros quehaceres. Quería estar en muchos negocios, incluso era conductor de Uber, admite. Si pudiera retroceder el tiempo, soltaría antes lo que no sumaba y apretaría el acelerador. Pero no tienen sentido los lamentos. Víctor, de barba corta, vuelve a mirar de frente. Si algo le sobra a este comerciante de cables eléctricos, es energía.*

## 7. NUESTROS INSIGHTS

### a. ¿Por qué es relevante esta capacidad?

La capacidad de poner al cliente en el centro de cada decisión facilita desarrollar una ventaja competitiva sostenible, un punto clave para generar crecimiento rentable. En ese sentido, las organizaciones que priorizan entender a sus distintos tipos cliente y ofrecer una propuesta de valor y una experiencia orientado a los mismos logran:

- ▶ Mayores ventas derivadas de productos y servicios con mayor posibilidad de ser evaluados, preferidos y referenciados por los clientes.
- ▶ Mayor lealtad y retención, reduciendo costos de adquisición e incrementando el valor que generamos en cada cliente.
- ▶ Mayor reputación y relaciones profundas y duraderas que convierten a los clientes en embajadores y, de esta manera, contribuyen al crecimiento y posicionamiento del negocio.
- ▶ Adaptación frente a la disrupción y la competencia, en un entorno donde la diferenciación es clave.

Invertir en una experiencia única y, de ser el caso, en conexión emocional, no solo incrementa ventas, sino que reduce la pérdida de clientes y fortalece la reputación de marca. En un mercado cada vez más competitivo, la capacidad de atraer y retener clientes es un factor decisivo para alcanzar objetivos de crecimiento y de rentabilidad.

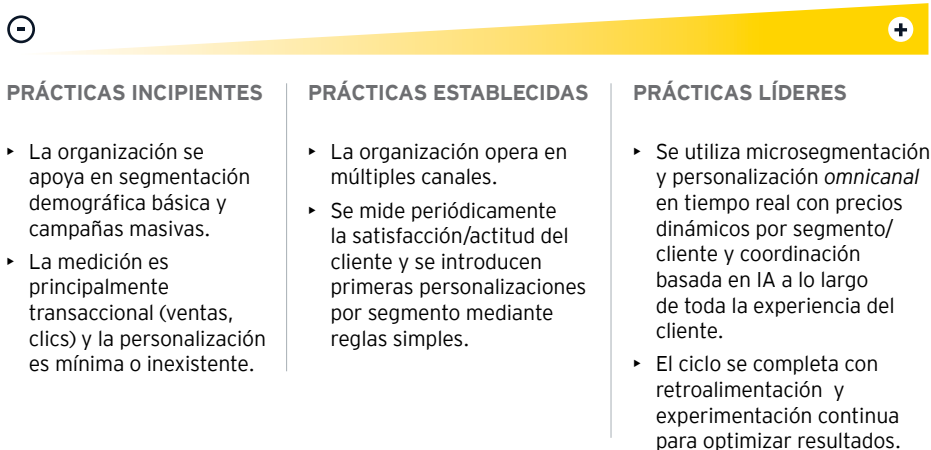
### b. ¿Cómo sé si estoy en el camino correcto?

Una empresa madura en esta capacidad cuando pasa de utilizar segmentaciones básicas y campañas masivas a contar con una inteligencia de mercado que permite:

- ▶ Integrar datos de todos los canales (digital, físico, social) y, en consecuencia, mapear y medir el ciclo de vida completo de las interacciones con el cliente.
- ▶ Utilizar analítica avanzada para desplegar diferentes estrategias basadas en microsegmentación que permitan ofrecer una propuesta de valor diferenciada a cada segmento de clientes en las distintas interacciones en aspectos como la experiencia, la gestión de precios, las estrategias de retención, entre otros.
- ▶ Medir la satisfacción y la actitud del cliente para ajustar procesos y productos en base a los resultados y al aprendizaje continuo.
- ▶ Incorporar en las decisiones clave del negocio este conocimiento, asegurando que la visión cliente está siempre presente.

Con base en nuestra experiencia, presentamos a continuación niveles de madurez que muestran cómo las empresas evolucionan desde prácticas incipientes hasta prácticas líderes en materia de diseño de propuesta de valor e inteligencia de mercado:

**Figura 1: Niveles de madurez en la implementación de una propuesta de valor basada en inteligencia de mercado**



Fuente: EY

### c. Prácticas líderes para mejorar esta capacidad

Vemos que, con frecuencia, estas son algunas medidas que implementan las empresas exitosas para fortalecer su propuesta de valor basada en inteligencia de mercado:

- ▶ Contar con un plan estratégico que defina claramente la propuesta de valor para cada segmento de clientes y monitorear su cumplimiento desde el Directorio.
- ▶ Definir indicadores clave de valor (KPI) para medir el impacto y desempeño de las acciones que se llevan a cabo.
- ▶ Construir una base de datos unificada y bien gobernada que incluya la información clave de los clientes y sus diferentes interacciones con la empresa.
- ▶ Contar con información que nos permita conocer o inferir el valor potencial que tiene cada segmento de clientes y cada cliente en particular.
- ▶ Evolucionar la segmentación para no basarse únicamente en criterios demográficos, a fin de considerar aspectos ligados a comportamientos y, dependiendo del rubro de negocio, llegar a desarrollar una microsegmentación y personalización uno a uno, incluso en tiempo real.

- ▶ A esta segmentación debe acompañar una clara definición de la propuesta de valor e inversión que permita capturar el valor potencial de cada cliente, siendo eficientes en la inversión que hacemos en cada uno.
- ▶ Orquestar experiencias velando por que exista coherencia en todos los canales y puntos de contacto.
- ▶ Aplicar una estrategia de precios inteligente por segmento o cliente, gestionando márgenes con una visión basada en el valor de vida del cliente y no transacción a transacción.
- ▶ Establecer estrategias de captura y retención de clientes alineadas a la segmentación.
- ▶ Establecer un ciclo de mejora continua, incorporando retroalimentación, experimentación basada en grupos de control (*AB Testing*) y aprendizaje para optimizar la propuesta y la experiencia.

#### d. KPIs

A continuación, los indicadores clave que notamos con frecuencia orientados a fortalecer la propuesta de valor basada en inteligencia de mercado y entendimiento del consumidor. En nuestra experiencia, no basta con analizar resultados finales (ventas y margen), porque con base en ellos nunca sabremos si el desempeño se debió a la suerte o a los *insights* obtenidos sino que es necesario también medir el desempeño de las capacidades gestión implementadas:

- ▶ KPI relacionados con la calidad del *insight* (¿entendemos bien al mercado?):
  - » Porcentaje de decisiones o iniciativas estratégicas relacionadas con clientes y propuesta de valor que utilizan investigación de mercado (ej: pricing posicionamiento, retención, gestión de reclamos, entre otros).
  - » Tiempo de Ciclo de *Insight* (TCI): días desde obtención del *insight* a través de la obtención del dato hasta su uso vía implementación de acciones de mercado.
  - » Porcentaje de predicciones o recomendaciones basadas en inteligencia que se cumplen (ej. *forecast* de demanda, elasticidad de precio).
  - » Penetración de segmentos prioritarios: porcentaje de crecimiento en los segmentos definidos a partir del análisis de mercado.
- ▶ KPI de alineamiento entre la propuesta de valor y las expectativas del cliente (¿nuestro producto o servicio satisface lo demandado por el mercado?):
  - » Porcentaje de clientes que reconocen espontáneamente la propuesta de valor.
  - » *Win/Loss Insight Ratio*: porcentaje de pérdidas explicadas por falta de encaje de la propuesta de valor.
  - » Rentabilidad por segmentos de cliente y cliente individual (para evaluar si la captura de valor está alineada al nivel de inversión)
- ▶ KPI de diferenciación competitiva (¿somos relevantes en comparación con las alternativas?):
  - » Porcentaje de clientes que perciben diferencias claras en comparación con nuestros competidores.

- » Porcentaje de clientes que nos preferirían si todas las marcas costaran igual.
- » NPS (*Net Promoter Score*): porcentaje de clientes que nos recomendarían.
- » CSAT (*Customer satisfaction index*)
- ▶ KPI de impacto en negocio (¿la inteligencia de mercado genera valor?):
  - » Valor generado por *insight*: ingresos, ahorro o impacto atribuible a decisiones basadas en datos.
  - » Incremento en conversión, margen o retención en productos ajustados con *insights* respecto a grupos de control.
  - » KPI directos de las decisiones de mercado: elasticidad de precio, *Customer Lifetime Value*, porcentaje de retención, entre otros.

## e. Casos de éxito

Algunas de las empresas exitosas incluyen a:

### Caso 1. Yape<sup>1</sup>

Yape, del Grupo Credicorp, logró convertirse en una de las billeteras digitales dominantes del Perú gracias a que construyó su propuesta de valor no desde la intuición, sino desde una comprensión profunda del mercado, del comportamiento de los usuarios y de las brechas competitivas. Yape identificó un problema estructural del país: la baja bancarización, el uso intensivo de efectivo y la necesidad de soluciones simples para una población con acceso limitado a servicios financieros. Yape nació para resolver justamente ese vacío: permitir transferencias móviles fáciles, gratuitas y accesibles incluso sin una cuenta bancaria, respondiendo directamente a patrones reales del mercado peruano.

La simplicidad de uso con el número de celular, la disponibilidad automática del dinero con transacciones inmediatas y la ausencia de comisiones son las características que Yape priorizó desde el inicio y responden a drivers de demanda confirmados empíricamente. Esta inteligencia de negocio también guió su posicionamiento competitivo: mientras otros actores ofrecían soluciones bancarias tradicionales, Yape ocupó el espacio desatendido de pagos cotidianos, rápidos, móviles y accesibles, evolucionando hacia una *superapp*, logrando así entender nuevos casos de uso y necesidades emergentes.

La clave de su éxito está en que su propuesta de valor se fue validando y refinando con datos reales: comportamiento transaccional, adopción por comercios, crecimiento del uso del QR, preferencias del usuario y patrones de uso regionales. Este ciclo continuo de observación, aprendizaje y ajuste permitió que Yape se

---

<sup>1</sup> Las fuentes públicas consultadas para este y los demás casos de éxito citados se encuentran detalladas en las notas finales incluidas en la sección "Fuentes". Para este caso, ver la nota final número 1.

expandiera hacia otros aspectos como créditos, *marketplace* y otros servicios, siempre con el usuario en el centro y siempre fundamentado en inteligencia de negocio basada en data real.

## Caso 2. Nestlé<sup>2</sup>

Nestlé, empresa global de consumo masivo, sustenta su propuesta de valor en una arquitectura de inteligencia de mercado completamente basada en datos, con modelos avanzados de pronóstico para tomar decisiones comerciales y con sistemas automatizados de interpretación del comportamiento del consumidor. Su plataforma procesa simultáneamente variables de hábitos alimentarios, sensibilidades nutricionales, elasticidad precio-volumen y diferencias culturales, permitiendo ajustar formulaciones, empaques y estrategias comerciales con precisión regional y adaptar su portafolio en cada país, región y segmento.

La detección temprana de tendencias –bienestar, sostenibilidad, nuevas dietas– se apoya en análisis longitudinales, paneles de consumo, minería de textos y mediciones sistemáticas de percepción. Con base en esta evidencia, la empresa desarrolla reformulaciones enfocadas en aspectos como la reducción de azúcar, las líneas de origen vegetal y los productos fortificados. Todo ello se articula con su modelo de Valor Compartido, basado en estudios continuos sobre confianza y expectativas sociales, velando que el portafolio responda a necesidades verificadas y emergentes.

## Caso 3. AJE<sup>3</sup>

AJE desarrolló una plataforma corporativa analítica que integra la información de consumo de múltiples regiones, que además de reducir tiempos y costos de procesamiento, permite sobre todo tomar decisiones más ágiles y precisas para responder a las dinámicas del mercado. Así, son capaces de prever rápidamente la evolución de la demanda de sus productos enfocados en los distintos segmentos de clientes.

Este modelo de gestión se complementa con una cultura basada en datos que promueve que los *insights* generados se conviertan en decisiones estratégicas para fortalecer su propuesta de valor y acelerar el crecimiento en entornos dinámicos. Al analizar grandes volúmenes de información, AJE identifica patrones de consumo, tendencias de preferencia regional y oportunidades emergentes. Un ejemplo reciente de como identifica estas fue para atender al segmento que busca precio justo sin sacrificar calidad. A partir de esta inteligencia, desarrolló presentaciones de gran volumen (PET de 2.6-3.1 litros) y precios que en algunos casos llegan a estar entre 20 % y 30 % más bajos que la competencia, logrando diferenciarse y consolidar liderazgo en costos en mercados emergentes.

## f. Marco metodológico

El siguiente es el marco metodológico de referencia conceptual para diseñar una propuesta de valor competitiva basada en la inteligencia de mercado. (Ver Figura 2)

## g. Pasos sugeridos a implementar

En nuestra experiencia, las empresas tienden a avanzar directamente hacia las definiciones estratégicas sin contar con la información necesaria sobre la base factual y, en ocasiones, tampoco invierten el tiempo suficiente en definir cómo aterrizar las capacidades requeridas. Esto las lleva, en algunos casos, a no lograr el impacto deseado y, en otros, a enfrentar retrocesos que implican costos en tiempo. En ese sentido, el proceso que recomendamos para la implementación de estas capacidades es el siguiente: (Ver Figura 3)

**Figura 2: EY PlayBook to Win.**

¿Cómo diseñar una propuesta de valor competitiva?

### Target

- ▶ ¿Qué perfiles existen en el mercado? ¿Cuáles son sus tamaños?
- ▶ ¿Cuáles son los drivers de compra de cada perfil?
- ▶ ¿Cómo se desempeña la competencia en aquellos drivers más relevantes?
- ▶ ¿Cuál es el perfil más atractivo? ¿Donde existe actualmente un gap en el mercado?
- ▶ ¿A que perfiles de mercadeo voy a apuntar?

### Propuesta de valor

- ▶ ¿Cómo logro la preferencia en este perfil? ¿Cómo quiero posicionarme?
- ▶ ¿Cuál debería ser la propuesta de valor diferenciadora en el mercado para el perfil elegido?

### Razones para creer

- ▶ ¿Cuáles son las razones para creer, para tangibilizar la propuesta de valor?
- ▶ ¿Que ofrecer para generar preferencia y valor a el segmento *target* identificado?



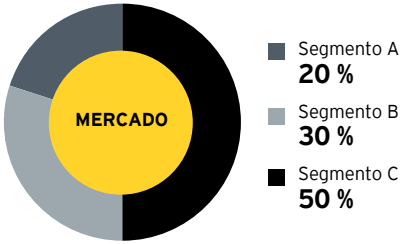
### Capacidades/Modelo operativo

- ▶ ¿Qué capacidades necesito para poder llevar a cabo exitosamente mi propuesta de valor?
- ▶ ¿Cuál debe ser el modelo operativo que permita articular eficientemente la entrega de la propuesta de valor definida?

Nota: el gráfico continúa en la siguiente página

Fuente: EY

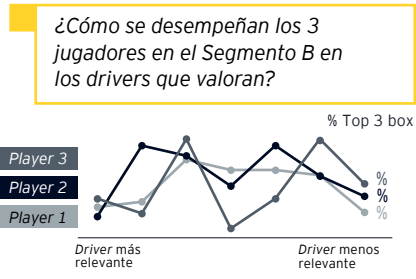
### Identificación y perfilamiento de los segmentos de mercado



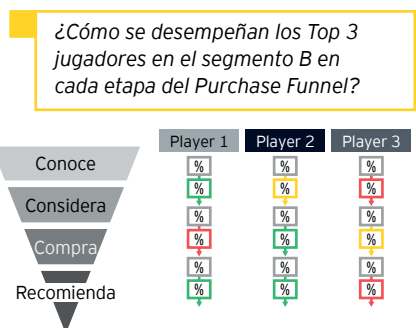
**Segmento B: Los prácticos**

|             |                               |
|-------------|-------------------------------|
| Top drivers | % Población                   |
| #1          | % gastos                      |
| #2          | Market share                  |
| #3          | Variables demográficas        |
| #4          | (p.ej. NSE, sexo, edad, etc.) |
| #5          | Otros                         |
|             | (p.ej. SoW, patrones, etc.)   |

### Desempeño de los jugadores en drivers por segmento

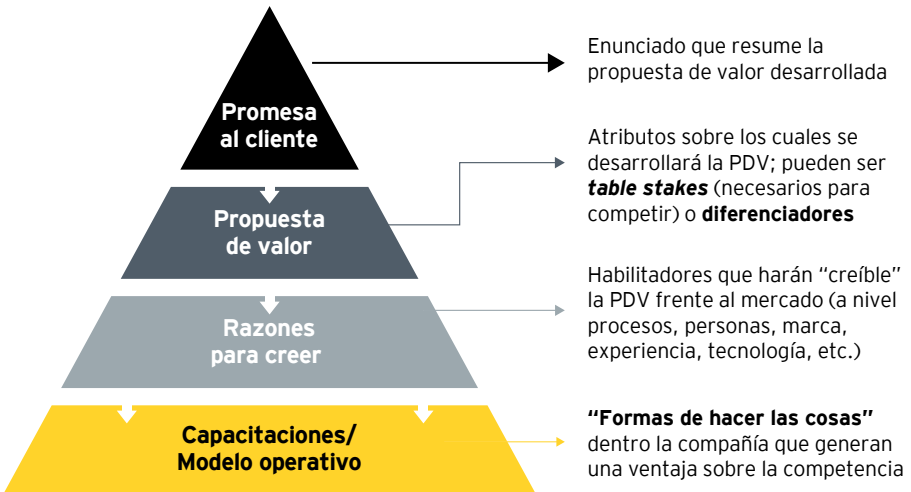


### Desempeño comercial de jugadores por segmento



### Selección de target y desarrollo de la propuesta de valor

**Target: Segmento B: Los prácticos**



**Figura 3: Pasos para diseñar e implementar una propuesta de valor competitiva en base al EY PlayBook to Win**

**FASE****ACTIVIDADES CLAVE****1 Desarrollo de la base factual**

- ▶ Relevamiento de información.
- ▶ Estudio cualitativo: descubrimiento de los potenciales drivers y segmentos.
- ▶ Estudio cuantitativo: Determinación del tamaño de cada segmento y de sus *drivers* de decisión.

**2 Definiciones estratégicas**

- ▶ Selección de segmento *target*.
- ▶ Definición de atributos y construcción de propuesta de valor.
- ▶ Desarrollo de razones para creer.
- ▶ Definición de lineamientos para la experiencia del cliente.

**3 Aterrizaje**

- ▶ Desarrollo de lineamientos de capacidades y modelo operativo.

Fuente: EY

# A

4 Empresarios  
generan 2,142  
puestos de  
trabajo

## Estrategia de portafolio de productos y servicios

- 8 Oswaldo Hidalgo, innovación basada en la estrategia de ventas
- 9 Ricardo Canales, innovación y desarrollo de productos
- 10 Carlos Ángeles, innovación de productos
- 11 Pedro Alarcón, mejora continua gestionada con el cliente
- 12 Nuestros *insights*

CLIENTES

# VISCOSAS DE LA VIDA

Vistony y el éxito a partir del diseño estratégico de la pasión por las ventas



**Oswaldo Hidalgo**

## Vistony

|  |  |
|--|--|
|  Sector                 | Hidrocarburos                                |
|  Inicio de operaciones  | 2005   |
|  Trabajadores           | Más de 1,000                                 |
|  Volumen comercializado | 79,122,278 litros por año                    |
|  Capacidad distintiva | Innovación basada en la estrategia de ventas |

Fue vendedor de periódicos y lavador de carros cuando adolescente, y descubrió que dar crédito podía ser una manera de fidelizar clientela. Años después, a partir de la comercialización de agua para baterías y la innovación de disponer impulsadoras en los grifos, comprobó que una correcta estrategia de ventas alineada con productos de calidad conduce al éxito, lo que tres décadas más tarde se traduce en una corporación que está a un tris de liderar el mercado local de lubricantes y compite en casi cien países con las más reputadas marcas globales del ramo.

Centro de Lima, 1964. Recién llegado a la capital, un adolescente quinceañero llamado Oswaldo Hidalgo descubre el vértigo de la gran Ciudad de los Reyes mientras carga un pequeño tarro de agua junto a una franela en búsqueda de clientes a los cuales lavarles el carro. Su deseo más profundo es replicar el éxito microempresarial que siente haber tenido en Huaraz en los dos años previos como vendedor de periódicos, cuando logró ganancias suficientes como para sentarse orgullosamente a almorzar en uno de esos restaurantes caros que frecuentaban esos “gringos” que hacían turismo en el Huascarán. Se pregunta cómo ganarse la confianza de los limeños y se le ocurre que aventurarse a lavar autos estacionados que no le habían pedido el servicio puede ser una opción: correr el riesgo de que le pagara quien así lo quisiera. La duda lo carcome: ¿será una buena idea? El no retumba en su cabeza, pero la convicción de que la duda no lo podía superar lo lleva a asumir el reto. Ciertamente algunos clientes se molestan y otros se rehúsan a pagarle porque no están satisfechos con el lavado; pero a la vez varios quedan muy contentos con el servicio y la confianza, y no solamente en algunos casos le pagan el doble, sino sobre todo se quedan como su mercado permanente.

Carretera Central a la altura de Chosica, 1990. Vistony, marca recién lanzada al mercado, comercializa agua para baterías y ha enviado una caja de cojines de su producto para venderlo a modo de consignación por primera vez fuera de la metrópoli. Los primeros reportes son de escaso movimiento: el público no conoce el producto y no tiene la confianza como para probarlo.

Oswaldo Hidalgo, su creador, desarrolla una inteligente táctica de ventas: colocar impulsadoras en los grifos que ayuden a generar un contacto directo con el cliente y así colocar los cojines. Estos comienzan a venderse en la zona como pan caliente, y progresivamente las estaciones de servicio empiezan no solo a solicitar más unidades, sino a preguntarle a la empresa con qué otros productos cuentan para comercializar. Para todo aquello que piden, hay una política: responder que sí hay *stock* y luego empezar a ver cómo fabricarlo y abastecerlo, con el objetivo definido de una visión ambiciosa de crecimiento.

“

**A lo largo de la vida he aprendido cuándo dices que sí y cuándo que no. Y ojo que el no significa el 99% de las veces, como estado subconsciente que te quiere dominar y en ocasiones llevarte al abismo.**

*“A lo largo de la vida he aprendido cuándo dices que sí y cuándo que no. Y ojo que el ‘no’ significa el 99% de las veces, como una suerte de estado subconsciente que te quiere dominar y así en ocasiones llevarte al abismo. Pero ese 1% que retumba en tu mente hace que avances”,* rubrica Oswaldo, con un tono de voz alto que se va incrementando a la par de su creciente entusiasmo cuando va detallando las características de un negocio que visiblemente lo apasiona. *“La estrategia*



comercial es lo más importante en un negocio como el de Vistony. Va de la mano con el producto, ciertamente, pero si no hay estrategia de ventas, por bueno que sea el producto, las cosas no irán bien. Se logrará penetrar el mercado con el buen producto en tanto haya una estrategia comercial”, describe, y además hace foco en la importancia de cuidar el valor de la oferta. “La capacidad que nos termina diferenciando es el habernos preocupado en todo momento por elaborar productos de alta calidad. Si desde el primer momento no hubiéramos fabricado productos buenos, no nos habríamos metido entre los grandes: pelear con marcas internacionales de renombre como Shell, Castrol o Mobil representa un aprendizaje interesante”, puntualiza este orgulloso ancashino consciente de todo lo que ha logrado.

Esa combinación estrategia-producto

es, a decir de Oswaldo, la razón por la que acabó enamorándose del negocio que desarrolla desde hace más de tres décadas, cuando una marca que inicialmente iba a llamarse Listoil —a modo de jugar con la palabra listo— se tornó en Vistony por alusión a la viscosidad del aceite. “Poco a poco empezamos a hacer cosas que la gente no creía. Por ejemplo, cuando produce agua para batería todo el mundo la comercializaba en cojín. Se me ocurrió posteriormente venderla en envases de litro y de galón. La competencia no creía que alguien pudiera comprar eso: pero uno se diferencia de otros creando productos de alta calidad que pueden distinguirse. Esa bendita agua para batería, que hoy comercializan más de 200 empresas, ha hecho posible que Vistony esté en los cinco continentes”, señala en reflejo del orgullo que le produce haber sido innovador y efectuado un buen análisis de mercado para ganarse el derecho

de competir en las grandes ligas del mercado de hidrocarburos. *“El pequeño jamás debe ser subestimado: si tiene un buen producto, se irá cohesionando y a la larga se hará grande. Y ante las amenazas, las adversidades, los desafíos y la mala información que se empieza a circular cuando el chiquito está creciendo, él podrá responder”*, postula con firmeza, para recordar cómo ocurrió ese trance en el caso de Vistony. *“Cuando nos querían matar la marca, tuvimos que emplazar a los competidores: cuestionarles por qué enseñaban a sus vendedores a hablar mal de la competencia. A nuestros vendedores les prohibimos enfáticamente eso”*, remarca.

En esa línea, este *self-made-man* nacido en la localidad ancashina de Huántar –desde donde salió a los 13 años hacia Huaraz– señala que, si bien jamás dejó de creer en el Perú y sus posibilidades, cree que el futuro del país está condicionado al desarrollo educativo. *“El país prosperará siempre que la educación comience hoy día. Para educar a nuestros hijos, uno primero tiene que educarse. Hay que empezar por la educación, la alimentación, la salud, la persona, el trabajo”*. Asimismo, en reflejo de su óptica globalista, no cree que por sí misma la peruanidad implique una condición de privilegio que fomenta o acelere el éxito empresarial. *“No creo que los peruanos seamos más emprendedores que lo que son en otros países. Creo en la capacidad del ser humano en general: cada individuo puede salir adelante allí en el lugar donde esté. Soy creador de la teoría de unión de los cinco continentes: viajo por ellos y compruebo que la idiosincrasia humana es única. No se trata de que*

*nuestra comida sea o no mejor: se trata de estar en Francia y disfrutar de la cocina francesa, en España de la española y así”*.

“

**Si no hay estrategia de ventas, por bueno que sea el producto, las cosas no irán bien. Se logrará penetrar el mercado con el buen producto en tanto haya una estrategia comercial.**

Por eso, Oswaldo cree que su extracción no incidió en el desarrollo de Vistony, pero sí otro tipo de decisiones. *“Hablando del entorno, tuve por ejemplo un amigo que hacía fracasar a todos: los que se juntaban con él quebraban, porque cuando tenía plata emborrachaba a todo el mundo. Decidí separarme de él, y eso que era mi compadre. Años después su esposa me dijo: si hubieras seguido parando con él, no existiría Vistony”*, dice a modo de ejemplificar cuán presente tiene a su criatura empresarial. Se toca la sien y afirma: *“Lo tengo a Vistony acá. Mi mujer, a la que amo cada día más y me ha dado cuatro hijas maravillosas, todas profesionales, me pregunta en qué ando que me levanto todos los días a las 4 de la mañana para esperar que mi sobrino me recoja: es que me lleva a Ancón para ver el nuevo terreno de 100,000 metros cuadrados que estamos acondicionando para nuestras instalaciones. Y no es el único proyecto actual que tenemos: también estamos haciendo, como parte de la responsabilidad social de la empresa,*

*un jardín botánico de tres hectáreas en Zapallal”, menciona con especial alegría por el impacto que tienen sus ideas y emprendimientos.*

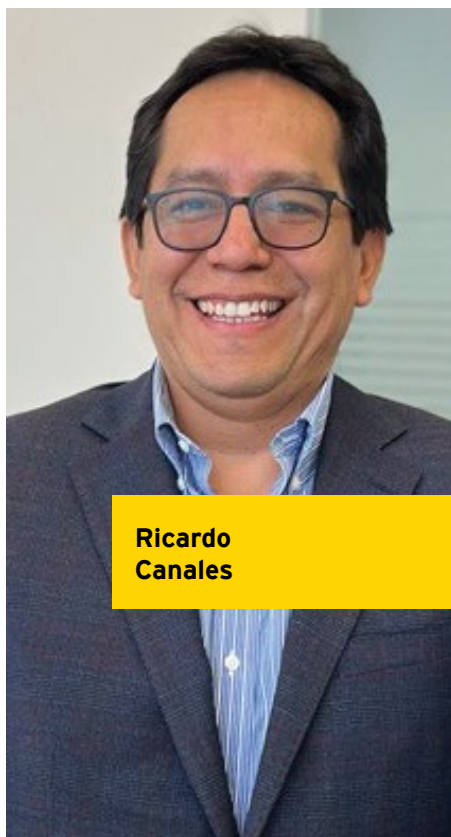
*De hecho, su núcleo familiar es parte de sus grandes orgullos. “Estoy muy agradecido de haber tenido hermanos brillantes, trabajadores e inteligentes. Siempre busqué trabajar con ellos, incluso cuando de jóvenes tenía a uno un poco enfermito y me lo llevé a Huaraz para vender en la Plaza de Armas coronas de flores los 31 de mayo [aniversario del terremoto del Callejón de Huaylas en 1970]. Y, bueno, Vistony me dio la oportunidad de integrar a mis siete hermanos progresivamente: a ninguno se lo dejó fuera. Es la mayor satisfacción que Oswaldo Hidalgo haya tenido. Cuánto quisiera que otras familias empresarias tengan ese don o iniciativa de participar: que otros emprendedores lo imiten. Muchos tienen a sus hermanos como un colaborador más: eso no viene a mi cabeza”, señala con energía, sin perjuicio de lo cual remarca cuál fue su rol en la historia. “Cuando inauguramos el área de formación cultural en la empresa, les dije a mis sobrinos que debían asimilar con claridad cómo se formó Vistony, quién lo hizo y que había que ser siempre hidalgos en reconocerlo. Si los mensajes no son claros, las cosas se pueden tergiversar”, enfatiza.*

*Ese éxito en bloque se trasluce en una anécdota que Oswaldo refiere. “Mi hija se casó hace poco en Grecia: más de cincuenta familiares fueron a la boda. El orgullo que tengo: ¿acaso yo les he pagado sus pasajes? Cada uno se los compró e hizo su turismo: calculemos*

*cuánta plata se ha invertido en eso. Me digo entonces: qué bueno, algo se ha hecho para tener tremenda presencia de la familia en un lugar tan lejano como Corfú. Toda esa satisfacción me da mayor energía y ganas de seguir viviendo”, cuenta para compartir su mirada a futuro. En ese sentido, pese a su energía y vigencia empresarial, Oswaldo tiene claro lo que el mañana le exige. “Ya no quiero estar al frente: por eso venimos preparando a la segunda generación para que tome las riendas de la compañía. Sabemos que en cinco años seremos el número uno en el mercado de lubricantes en el Perú: nos falta medio puntito de participación. Y a 2032 hemos definido el horizonte para tener más de cien distribuidores en los cinco continentes”, señala respecto de la expansión de sus canales de venta. Su visión va incluso más allá: “Cuando era un niño de cuatro años yo le decía tercamente a mi mamá que tenía veinte, y no paraba de llorar hasta que ella lo aceptara. Por eso, me quedó el emprendimiento de buscar adelantarme al tiempo: esa es la razón de que ahora tengamos objetivos planteados primero al año 2065 y, por qué no, también hasta el 3065. Es que nuestra visión exige que imitemos a los chinos y a los japoneses con sus empresas milenarias: que todos en Vistony nos enamoremos del chip global del negocio”, finaliza.*

# BARCAZA CON BRÚJULA

Iflutech y una vocación por la innovación con propósito social



**Ricardo  
Canales**

## Iflutech

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
|  Sector                       | Industria                            |
|  Inicio de operaciones        | 2004                                 |
|  Trabajadores                 | 320                                  |
|  Sistemas de bombeo ejecutado | 160 por año                          |
|  Capacidad distintiva       | Innovación y desarrollo de productos |

Emprendió hace poco más de dos décadas en un nicho muy especializado: la provisión de sistemas de bombeo. Se concentró en atender a la minería y, con fomento cada vez más activo a la notable creatividad ingenieril peruana, fue diseñando tecnología propia que típicamente requería ser importada. Y por si tantas innovaciones satisfactorias no bastaran, ahora este proactivo ayacuchano ha cumplido la meta de imbuir a su organización de un propósito de tocar y mejorar la vida de las personas. Ha conseguido calar en el espíritu de personal acostumbrado a la labor eminentemente técnica.

Abril de 2009. Ricardo Canales, ingeniero mecánico de la Universidad Nacional de Ingeniería que ha dedicado los últimos cinco años de su vida al desarrollo de Iflutech, la empresa que constituyó con solo US\$ 10,000 de capital para la importación y venta de bombas centrífugas y engranaje, recibe una de esas notificaciones tributarias que mueven el piso. La Sunat le está negando la opción de descontar de los S/400,000 que debe pagar por impuesto a la renta anual, un monto de S/300,000 que, según una resolución de tres meses atrás, la propia entidad tributaria le ha reconocido para devolución. La razón que le dan es que por tratarse de otra gerencia –de la misma Sunat– la devolución no puede materializarse sino hasta en un semestre más, y la cobranza coactiva se pone en curso. Con el crédito bancario bloqueado, su posibilidad de abastecer al sector minero, su cliente principal, se vuelve nula. Su preocupación es grande ante una quiebra inminente.

*“En ese momento sí dejé de creer en el Perú, lamentablemente. Si no hubiera tenido familiares que me prestaran el monto que en efecto me devolvió la Sunat a los seis meses, nos habríamos ido a la quiebra y mis sueños se hubieran visto truncados”,* reconoce Ricardo. *“Desde entonces y hasta ahora sigo pensando que el Perú está formado para que las empresas pequeñas sigan siendo pequeñas, las empresas medianas sigan siendo medianas y las grandes sigan siendo grandes. Pasar de una a la otra es un tránsito muy complejo, pero a la vez creo que lo resilientes y creativos que somos los peruanos, por más que haya muchas cosas por corregir, hará que*

*el país progrese. Por eso, hoy sí creo fielmente en el Perú”,* señala a la luz de cómo Iflutech consiguió no solo capear el temporal, sino concentrarse desde 2010 en soluciones integrales en sistemas de bombeo para el sector minero, y más tarde con las barcazas (estaciones de bombeo flotante) como producto estelar.

Esa decisión abrió la puerta a la innovación permanente como práctica sustancial de una empresa que fomenta en todas sus áreas la búsqueda de qué puede mejorar. *“Tenemos un área de innovación y desarrollo, integrada por dos ingenieros que se dedican todo el año única y exclusivamente a innovar y a desarrollar productos. Ellos no están en la labor diaria, ni piensan en corto ni menor plazo: están solamente creando productos. Esa es una inversión para el mediano o el largo plazo. Te puedo casi asegurar que puedes tomar veinte empresas similares a la nuestra y, más allá de que pueda haber varias que innoven, solo vas a encontrar a una o dos apostando por tener un área específica de innovación y desarrollo”,* postula Ricardo, para explicar cómo ese esquema permite crear nuevos productos y mejorar las tecnologías. *“Por ejemplo, estuvimos trabajando en un sensor de nivel para las barcazas: ya lo tenemos desarrollado y estamos pensando exportarlo. En otros equipos estamos automatizando los sistemas que tenemos y, en ese sentido, creamos nuevas divisiones y áreas, así como desarrollamos nuevas marcas también. Tenemos a cargo ingenieros mecatrónicos, porque nuestro core business es ingeniería mecánica y mecánica eléctrica: les decimos qué proyecto queremos generar y ellos se*

sumergen a ver cómo lo hacen. Y desde el año pasado les hemos dado libertad total para crear el proyecto desde cero: ya pasaron tiempo suficiente entendiendo cómo era la compañía”, afirma con orgullo.

“

**Tenemos un área de investigación y desarrollo con dos ingenieros que se dedican todo el año única y exclusivamente a innovar. Ellos no están en la labor diaria, ni piensan en corto ni menor plazo: están solamente creando productos.**

Pero el esquema tiene más aristas: *“Al margen de las barcas, ahora estamos creando y diseñando dragas, que son movidas a control remoto. Esos equipos en definitiva existen en otros países, y lo que se suele hacer es importar, especificar y vender; no obstante, nosotros queremos desarrollar nuestra propia ingeniería y poder fabricarlos. Así, según como se mueve el mercado nos encargamos de crear las nuevas divisiones para crear nuestras propias marcas. Siempre estamos buscando nuevas tecnologías: ya no solo desde el área de innovación y desarrollo, sino vía todo el equipo de aplicaciones o de ingeniería o de la parte comercial”*, añade con visible satisfacción por los resultados de sus procesos de innovación disruptiva.

Un detalle llamativo es que, dentro

de lo que a ojos ajenos a la ingeniería se lee como un complejo entramado, a Ricardo y su equipo la capacidad más complicada de implementar ha pasado por el ámbito logístico. *“Tenemos un área de compras y otra de distribución, pero nos abastecemos de cosas muy de ingeniería: no hacemos compras masivas. Cada compra de un ítem o de un producto grande o pequeño requiere especificaciones complejas, y obviamente ingeniería hace la especificación: sale el RQ, viene el comprador, él regresa para aprobaciones con idas y vueltas... Todo un proceso que nos ha hecho un poco más lentos como compañía. Igual pasa con la distribución: las paletas varían de acuerdo con el requerimiento de cada mina”*.

Lo más curioso es que en su experiencia personal, este ayacuchano proactivo nacido en el distrito de Huancapi, en la provincia de Víctor Fajardo, pasó 17 años ocupado directamente de la labor logística. *“El mismo ingeniero de aplicaciones hacía su proceso de compras y era más ágil. Evidentemente, cuando una empresa va creciendo al tamaño que tenemos, te ves encaminado a crear un área de logística, porque eso es lo que corresponde: es lo que mandan los libros y la ciencia. Está funcionando, sí, pero nos hace un poquito más lentos. Es una eficiencia que queremos generar para 2026, y para eso quiero usar una metodología que empleó SpaceX: ellos lograron ser más eficientes que la propia NASA en mucho menor tiempo. Llevándola a mi compañía, estoy planificando tener en un mismo módulo de trabajo multidisciplinario a un comprador, un logístico, un vendedor,*



*un aplicador y alguien de ingeniería, para así recortar todos los temas que los jefes tienen que aprobar”, detalla respecto del valor de la colaboración interdisciplinaria.*

“

**Estoy planificando organizar en un mismo módulo de trabajo multidisciplinario, a un comprador, un logístico, un vendedor, un aplicador y alguien de ingeniería, para así recortar todos los temas que los jefes tienen que aprobar.**

Pero si todo el proceso de innovación de Iflutech define su identidad, el alma de la empresa está con el propósito que el liderazgo de Ricardo ha instaurado como eje de la acción de la empresa, y sobre el cual hablar hace que le brillen los ojos. *“Hacemos las cosas con pasión y con el corazón. Lo primero significa hacer las cosas con energía y fuerza; con espíritu, lucha y perseverancia. Lo segundo es hacerlas con amor. Y*

*para seguir potenciando y cuidando esa capacidad distintiva, ante todo resguardamos el valor humano, que es nuestro activo principal; para nosotros estar en la compañía es convivir y pertenecer a una familia por elección. Generamos así un ambiente equilibrado de trabajo, en el que hay tiempo para laborar, estudiar, la familia y los amigos. También promovemos la capacitación y el entrenamiento en diversas áreas: no solo en la de innovación, sino en la comercial, la de aplicaciones o la de proyectos”,* refiere para ir al eje principal de su día a día empresarial actual.

*“Desde enero de 2025 trabajamos con un propósito: tocar vidas y mejorar la vida de las personas. Entonces, cuando tú tienes un talento humano que no solo viene a laborar de forma eficiente, sino que además tiene un propósito como compañía, consigues que lo primero logre fluir”,* sostiene a modo de transmitir buena vibra. Así, el propósito descrito ha hecho que la campaña navideña que Iflutech solía desarrollar una vez al año se replique en labores sociales periódicas. *“Un trimestre para nosotros está cerrado cuando se revisan ganancias, pérdidas y, ahora, cuando*



*hacemos una obra social, ayudando a niños o a ancianos de una casa hogar. Claro: nos dirán que no está muy ligado a lo que hacemos como compañía, pero ver a nuestros colaboradores hacer la obra social no solo toca a las personas que ayudan, sino a ellos mismos. Yo ya no estoy pensando solo en crecer y crecer, sino en ligarlo al propósito”, remarca con calidez.*

Lo descrito permite que el sueño de Ricardo no tenga límites. “Veo a Iflutech como el mejor lugar para trabajar en el país y en Latinoamérica en cinco años. El objetivo es tener al 100% de la compañía identificado con el propósito de tocar vidas y mejorar la vida de las personas creando valor: lograr que nuestros colaboradores sean más felices que lo que ya son hoy. Por supuesto, estamos también pensando en expandirnos a nuevos mercados: queremos consolidar Chile y crear nuevas divisiones y marcas propias, pues hoy tenemos tres y las queremos seguir consolidando. Todo va ligado: si tienes a las personas más felices y con propósito, lo demás va a llegar”, sostiene, para describir cómo ese modelo de acción le ha permitido aprender a liderar mejor.

*“No es lo mismo liderar a dos personas, como arrancamos, que a 320. Liderar en una compañía mucho más grande implica delegar, confiar, soltar. Cuando yo comencé con esta compañía, era el gerente, el vendedor, el aplicador; y cuando fue creciendo a diez o veinte personas, todavía quería ver y supervisar todos los procesos. Eso a la magnitud actual es imposible; hoy lidero a través de los gerentes y los jefes, porque si no mi vida sería un caos”, dice para finalizar con una vivencia: “Nosotros los peruanos somos muy creativos, y necesitamos tener la oportunidad de desarrollarnos en eso. Curiosamente, uno de los ingenieros que trabaja en innovación fue primer puesto en la PUCP y es ayacuchano como yo, y está como pez en el agua creando y desarrollando productos. Él recibió la oportunidad: pretendo que nuestra área de innovación le dé la misma chance a cinco o seis personas, porque eso va a ser rentable al final. Muchos en el rubro se limitan a usar software o ingeniería de países desarrollados, lo cual no es malo; pero lo que queremos en Iflutech es desarrollar nuestra propia tecnología e ingeniería dentro del país, que es lo más satisfactorio para nosotros como compañía”.*

# EL QUE BRILLA TRAS BAMBALINAS






El tránsito de 'Art - Arquitectura temporal' de emprendimiento individual a paradigma de los megaeventos sobre la base de innovación



**Carlos  
Ángeles**

## Art - Arquitectura temporal

(antes Ángeles Solest)

|   |  |
|---|--|
|  Sector                | Servicios  |
|  Inicio de operaciones | 2003 (desde 1985 como emprendimiento individual) |
|  Trabajadores          | 240  |
|  Eventos atendidos     | 537 por año                                      |
|  Capacidad distintiva | Innovación de productos                          |

Cuando era un joven arquitecto se sintió algo avergonzado de decorar escenarios en vez de diseñar casas. Cuatro décadas después, cuando su sello no puede estar ausente en cualquier espectáculo magno o evento social de gran dimensión que quiera considerarse como tal en el país, no solo ha aprendido que lo pequeño puede gestar algo grande, sino que innovar con libertad creativa para estar siempre a la vanguardia y marcar tendencia, es un arma potente si se cuenta con la vena constructora y artesanal del peruano como insumo principal.

Finales de 1985. Recién egresado de la universidad, Carlos Ángeles no encuentra trabajo como arquitecto. La calle está dura en medio de una década difícil para el país. Richard Wagner, un veterano profesor de su carrera, lo motiva para que en su tiempo libre apoye a su esposa, que es decoradora de eventos: ha notado en él una vena creativa útil para plasmar ideas sobre escenarios. Y aunque Carlos acepta, ese emprendimiento no deja de causarle un poco de vergüenza: él cree que a los 23 años no tendría que estar colgando telas, sino diseñando una casa.

“

**Pesa nuestra actitud respecto de la innovación: cosa que hacemos, los demás comienzan a seguirla. En buena medida en el Perú estamos de lejos por encima del resto en materia de estructuras temporales y arquitectura efímera.**

Casi tres décadas y media luego, a mediados de 2019, el propio Carlos está parado delante de un auditorio lleno en el Colegio de Arquitectos del Perú, aplaudido a rabiar como expositor de un tema en el que es considerado pionero y referente en el país: el diseño de espacios temporales y la implementación de nuevos sistemas estructurales aplicados a la arquitectura efímera. Art - Arquitectura temporal, la empresa que inició como Ángeles

Solest (acrónimo de Soluciones Estructurales) y formalizó a partir de su emprendimiento, ha sido felicitada por el mismísimo Papa Francisco por la estructura del escenario sobre el que llevó a cabo el sermón que dio a dos millones de personas en su visita a Lima, y también ha sido la designada para mostrarle al mundo en un espectáculo de primer nivel las maravillas de la cultura peruana en la inauguración de los Juegos Panamericanos. *“De eso aprendí a no ver como menos a las cosas pequeñas. Ver eso que comenzó como algo provisorio u opción laboral pasajera plasmado como una empresa de magnitud importante me hace pensar que nunca podemos menospreciar algo que puede tener gran potencial”*, reflexiona Carlos, quien poco después se sintió aún más consagrado al recibir el Premio LEC. *“Siempre me he percibido más como un arquitecto, porque mi labor en la empresa es casi 100% creativa. Entonces me sorprendió que me premiaran como empresario. Es un hecho muy honroso, porque el nivel de escrutinio que este Premio tiene para analizar a las personas que lo reciben me hace sentir que no había tenido ocasión de recibir una distinción tan importante ni la voy a tener”*, dice con humildad. *“En la experiencia conocí a 28 premiados totalmente distintos unos de otros, pero todos con el vínculo común de ser visionarios, de ver lo que otros no ven, de apostar donde tal vez el Estado no apuesta, de arriesgarse. Eso es un empresario como un motor de un país”*, enfatiza con la modestia y pausa que lo caracteriza.

Justamente esa visión y apuesta constante es la capacidad distintiva



que caracteriza a Art; una vocación afianzada por la innovación de producto. *“Siempre hemos estado en ese sentido a la vanguardia o incluso marcando la tendencia de lo que se hace y se trae desde fuera del país. Por eso, resalta la calidad de nuestros servicios: sea una boda o un concierto, hay una gama de aspectos que va desde la elección de las flores hasta la necesidad de resistir 40 toneladas. Eso implica acabados muy prolijos y un sinfín de detalles que exige cada sector de la industria de los eventos”,* indica Carlos, quien hace énfasis en la agilidad que se requiere para innovar con una alta calidad en una gama variada de servicios. *“Es un medio cambiante, desde las formas y las curvas hasta los escenarios, que vienen cada vez con más complejidades. Si te quedaste, no estás a la altura de los conciertos que vienen. Así como la moda cambia muy rápido, las tendencias en todo lo que tiene que ver con espectáculos y montajes también cambian muy rápido por la mayor comunicación. Ves un evento en México y de inmediato se quiere acá lo mismo de allá”,* explica a modo de ilustrar cómo sostiene la premisa de marcar la pauta en su sector. *“Pesa nuestra actitud respecto*

*de la innovación: cosa que hacemos, los demás comienzan a seguirla: están al pie de lo que estamos haciendo. En un momento comencé a darle un poco a las curvas, y ahora todo es curvo. Y la verdad es que en el Perú marcamos un poco la tendencia: muchas cosas que se hacen acá no se emplean en otra parte del mundo. En buena medida, estamos lejos por encima del resto en materia de estructuras temporales y arquitectura efímera”,* postula con entusiasmo natural.

Para mantener esa capacidad, Art se ocupa de sumar a sus herramientas nuevos sistemas que hagan viables sus diseños. *“Tenemos talleres de estructuras metálicas, soldadores, carpintería y textiles; también tenemos un laboratorio en nuestra planta que nos permite experimentar y hacer la forma allí. Lo que nos ha dado un súper resultado es el área de proyectos: la hemos fortalecido, pues tratamos de que allí, desde que nace el diseño, el proyecto se desarrolle hasta el 100%. Antiguamente se dejaba mucho al libre albedrío de la obra y había opción de hacer miles de cambios; ahora prácticamente el proyecto sale como armable en planos en cualquier lugar y*



por cualquiera. Hemos pretendido llegar al punto en que en la obra misma no sea tan necesario terminar de diseñar: ahora prefabricamos el diseño inclusive en la planta, lo llevamos cortado y lo armamos más rápido, sin negar que el proceso creativo tenga por naturaleza partes impredecibles, y que algo que dabas por hecho, por ejemplo, tres días antes, lo puedas cambiar", aclara Carlos, quien describe cómo su proceso de diseño parte de la libre creación apoyada en el conocimiento de una retroalimentación constante. "Lo que hiciste la semana pasada le gustó a alguien; vino el otro y te pide más o menos algo parecido, y así vas evolucionando en formas. Y como soy arquitecto, hago planteamientos y estoy siempre tratando de innovar en las formas, en las estructuras. Ahora bien, la intervención del cliente es muy variada: en el caso de eventos sociales, por ejemplo, es lo más complejo, porque lidiar con una novia ya sabemos qué implica. Nuestro objetivo allí son los wedding planners o los catering, que saben lo que deben o pueden pedir. Y sí, hay quienes quieren exactamente lo que vieron en Pinterest, pero también quienes nos conocen saben que pueden pedirnos que creemos algo diferente

que nadie haya visto", cuenta a propósito del nombre que su trayectoria ha permitido generar en el mercado.

Sin perjuicio de ello, Carlos considera que para su actividad es especialmente crítico desarrollar la capacidad de sintonizar con la industria artística. "Los eventos no son una obra que pueda retrasarse una semana: son tal día y punto. No hay prueba y error ahí: tú tienes un compromiso con el cliente que confió en ti, y si por allí algo no está quedando bien y hay que cambiar una tela, de repente ya tus números no te dan. Entonces creo que nuestro principal problema es esa eficiencia para el ahorro, que hoy en día es vital, sobre todo porque veníamos de una cultura en la que el presupuesto aguantaba todo porque no había tanta competencia, por lo cual en vez de 10 podías cobrar 20 y ya estaba, no se veían los errores; pero cuando tienes que competir con otras empresas, a ti no te sirve ser el mejor solo en teoría", afirma. Por esa razón, Art tiene a veces que enfrentar una paradoja: "Nos interesa hacer estos eventos emblemáticos o bodas especiales donde las formas se luzcan y quizá vayan 300 personas que son potenciales

*clientes. Pero como son construcciones efímeras y somos vistos como una empresa que hace estructuras 100% seguras, con sistemas homologados internacionalmente con certificados, también a veces tienes que añadir sobre la marcha elementos por razones de seguridad. La previsión entonces está en proyectar bien para generar eficiencia y ahorro, así como en usar sistemas que son más recuperables y homologados", remarca.*

“

**Veo la cultura peruana, la gastronomía, reflejados en el rubro de los eventos en general. Nuestro personal tiene una herencia constructora de manera natural: claro, son los descendientes de quienes hicieron Machu Picchu.**

Por cierto, este talareño de creatividad ilimitada, comprometido con su patria al punto de haber diseñado a partir de sus sistemas de montaje rápido hasta 30 hospitales de aislamiento para pacientes de Covid en distintos puntos del país durante la pandemia, valora al Perú como elemento clave de su actividad empresarial. *"Veo la cultura peruana, la gastronomía, reflejados en el rubro de los eventos en general. Nuestro personal tiene una herencia constructora de manera natural: claro, son los descendientes de quienes hicieron Machu Picchu. Son tan capos construyendo que tú entiendes de*

*dónde viene esa vena: son artesanos, diría hasta tejedores, porque en el Perú, más que de metales somos de textiles. Las mujeres peruanas también son especiales, llenas de una potencia, un ímpetu que se hace notar: todo nuestro rubro de diseño y comercial está formado por ellas", señala para ilustrar por qué concibe, en sus propias palabras, a su empresa como un pedacito del Perú. "Agrego también al pueblo venezolano que se nos ha sumado: hay un porcentaje de ellos en nuestra empresa que valoro, pues traen una manera de ser diferente, una alegría especial que contagia un poco al resto y refuerza nuestra mixtura", señala para culminar vislumbrando un futuro prometedor para Art: "La veo utilizando más estos sistemas nuevos, con un área de proyectos más desarrollada y haciendo nuevos eventos internacionales. Actualmente nosotros armamos el escenario completo: en un tiempo habrá que acondicionar lo que hacíamos a las nuevas arenas que se construirán en el país y responder a lo que el medio, tanto nacional como internacional, te va a ir pidiendo. Porque ahora con las redes es más fácil que te llamen también de afuera: nosotros tenemos sistemas constructivos homologados de otros países, y en esa interacción de conocimientos hemos tenido la necesidad de adquirir algunos equipos que hay en todas partes del mundo, compatibles y estándares. Entonces tú puedes diseñar acá con componentes que hay a nivel internacional y pedir que los fabriquen y te los lleven donde estés. Eso pasa mucho en los conciertos: no hay mucho que crear, sino soportar el diseño que el tour marca. Así hicimos hace poco con Shakira", concluye.*







# CUANDO EL CLIENTE ES EL COPILOTO

La gestión de mejora continua de GA Soluciones Logísticas a partir de la transparencia con el contratante del servicio



**Pedro Alarcón**

## GA Soluciones Logísticas

|   |   |
|---|---|
|  Sector                  | Transporte y tecnología                   |
|  Inicio de operaciones   | 1992<br>(como Transporte Toñito)          |
|  Trabajadores            | 600                                       |
|  Camiones                | 250                                       |
|  Carga movilizada al año | 700,000 toneladas                         |
|  Capacidad distintiva   | Mejora continua gestionada con el cliente |

Su padre le inspiró no solo el sobrenombre con que junto a su hermano bautizó, a partir de la que era una operación secundaria de una tienda de abarrotes, un negocio que tres décadas después opera una flota de 250 camiones en el centro y el sur del país. Sobre todo, su padre le legó la lección de que la transparencia y los libros abiertos hacia el cliente son la base para construir confianza conjunta y un modelo de negocio más beneficioso para todas las partes, que permite promover la mejora continua del servicio –actividad en la que la calidad del peruano, de pensar fuera de la caja y ver qué puede hacer de distinto, potencia su negocio–.

Marzo de 1983. Dentro de la larga lista de estragos que ha causado uno de los Fenómenos El Niño más agresivos de la historia, se cuentan huaicos arrasadores que bloquean tramos importantes de la Carretera Central. En consecuencia, los camiones que trasladan mercancías de un lado a otro de la Cordillera de los Andes deben emplear rutas alternas que encarecen los fletes hasta al triple del precio normal. Por eso, Pedro Alarcón, con 21 años, se frota las manos: al volante del camión con que ayuda a llevar y traer mercadería desde Lima para la tienda de abarrotes de su familia en Tarma, Acobamba, podrá ganarse ahora un buen extra con los clientes a los que usualmente atiende. Sin disimular la emoción, se lo comenta a su padre Antonio, que había conseguido cotizar el transporte, pero recibe una respuesta inesperada, firme e instructiva.

“

**Algo que nos ha ayudado a estar cerca de nuestros clientes es que siempre les hemos dicho en detalle todo lo que su tarifa nos permite hacer. Hay un porcentaje en nuestra cancha y otro porcentaje en la de ellos, e incluso del depósito que es cliente de ambos.**

*“Mi padre me dijo: el día que empeñes tu palabra con un cliente, así te hayas equivocado en tu cálculo, respétala. Toma en consideración las variables necesarias para que no te equivoques*

*la próxima. Pero si ya quedaste un precio, eso le cobras”,* rememora Pedro más de cuatro décadas después. En aquella ocasión se quedó sin percibir el incremento del costo de oportunidad, pero a la larga ganó una lección que hoy ha forjado la capacidad distintiva que define el éxito de GA Soluciones Logísticas, la empresa de transporte que encabeza junto a su hermano José y que hoy opera 250 camiones entre el centro y el sur del país: la transparencia hacia el cliente y la cercanía con él permite generar una mejora continua en el servicio que genera beneficios tangibles a todas las partes. *“Algo que nos ha ayudado a ser distintos y estar cerca de nuestros clientes es que siempre les hemos dicho a ellos en detalle todo lo que su tarifa nos permite hacer. Hay un porcentaje en nuestra cancha: capacidad de carga, round trips, disponibilidad mecánica de los camiones. Pero hay otra parte que está en la cancha del cliente generador de carga, a quien le decimos las variables que se pueden mejorar en las operaciones que ellos controlan: tiempo de carga, optimización de la carga máxima permitida de 36 toneladas poniendo una balanza fija de plataforma –cosa que ya no hacemos reprocesos de carga– o podemos juntos encontrar el horario óptimo de la salida de la flota de tal modo que el conductor sale con el descanso necesario”,* explica. Y añade: *“existe otra parte involucrada: el depósito, en la cual ni mi cliente ni nosotros tenemos el control de los tiempos. Es ahí donde, en conjunto, proponemos que nos permitan tener ventanas horarias para que las unidades lleguen directo al depósito a descargar y no ingresen a la cochera, y con ello se logra un round trip eficiente. Todo ello*



*genera un proceso de mejora continua y trabajo en equipo que permite ofrecer una mejor tarifa. Si el cliente lo permite, le damos todas las pautas del caso”.*

Así, GA Soluciones Logísticas –nombre que por razones comerciales adoptó la empresa recientemente a partir del preexistente Transporte Toñito, denominación definida en homenaje a don Antonio Alarcón Estrella y con la que inició operaciones en 1992, cuando se decretó que el servicio de transporte de carga debía ser gravado con el IGV– sigue la estrategia de cuidar su mercado mediante la renovación anticipada de contratos sobre la base del cumplimiento de mejoras continuas.

*“Reducimos la tarifa, por ejemplo, en función a mayor capacidad de carga de los camiones. Con libros abiertos, podemos mostrar nuestra estructura de costos: nuestros clientes ven nuestra estructura de costos y saben el detalle de los costos línea por línea. Ven también que somos transparentes y pagamos a todos nuestros trabajadores*

*los beneficios de ley; entonces pueden compararnos con alguien formal. Somos directos y transparentes: ellos tienen incluso conocimiento de nuestro margen, y saben que siempre buscamos un nivel mínimo por contrato; saben además que les hemos dado una tarifa mejorada a partir de ello. Entienden, por ende, que no pueden castigar nuestra utilidad”*, describe Pedro acerca de cómo su modelo de negocio se basa en la confianza abierta con sus clientes.

*“Estamos siempre buscando qué hacer de modo distinto de nuestros competidores y cómo incorporar nuevas tecnologías. Como se sabe, el servicio de transporte se mide por toneladas transportadas, y cuando salieron las normas de pesos y medidas en el Perú ya no se pudo emplear carretas robustas como se hacía antes para cargar 40 o 50 toneladas. Con la reglamentación, por lo tanto, pasamos a cargar fierro en vez de carga útil, pues como máximo se podía cargar 26 o 27 toneladas. Entonces buscamos carretas más livianas, que pesaran menos,*

*pero que tuvieran la configuración de un material de menor espesor, pero con la resistencia adecuada. Así una carreta de 10 toneladas la podíamos sustituir por una de 7.5, de forma de tener mayor carga útil. Empezamos así a configurar los equipos y adaptarlos a las necesidades del cliente”,* agrega evidenciando el afán de superación que lo caracteriza.

“

**El peruano es muy imaginativo: le gusta pensar fuera de la caja y ver qué puede hacer de distinto. Así nos las arreglamos para mejorar lo que los clientes saben sobre la base del ingenio, sin salirnos de la línea.**

Por supuesto, en este esquema el país y sus particularidades juegan un rol inevitable. *“Hemos enfrentado cosas difíciles como que en el Perú dentro de la formalidad hay informalidad también. Por ejemplo, a nuestros trabajadores en la planilla les ponemos todo lo que les pagamos, mientras que otras empresas en sus boletas les colocan un sueldo mínimo y lo demás lo entregan vía bonos. Por tanto, su carga de costos laborales no es la misma, y eso siempre ha sido algo que nos cuestionaban: por qué nuestra mano de obra era más cara. Eso no es fácil de hacérselo entender al cliente”,* apunta Pedro, quien no obstante destaca a la par cómo la

peruanidad inspira la creatividad necesaria para que un negocio como el suyo encuentre siempre soluciones novedosas.

*“Así, a veces en vez de arrancar a las 6 de la mañana, cuando ya hay tráfico, preferimos empezar dos horas antes y, por lo mismo, cortamos a las 4 de la tarde: el conductor estará igualmente doce horas en operación, de las cuales siete corresponden a conducción directa. Procuramos, entonces, salir en horarios de menor tránsito: por eso desde hace ocho años tenemos manejo nocturno, lo que antes era una locura para el transporte pesado. Nosotros innovamos con round trips nocturnos, con menor congestión vehicular y mayor ahorro en el consumo de combustible, fuera de que con menos tráfico el chofer está menos estresado, habiéndole dado además vehículos automáticos que le hacen la vida más cómoda”,* comenta con la natural alegría que despierta su carácter campechano.

Por todo eso, este risueño transportista nacido en el distrito tarmeño de Acobamba, cuyas acciones denotan permanente afán de superación, señala tener confianza en que su negocio siga desarrollándose en el Perú, aun cuando confiesa que hasta en dos ocasiones pasó por su mente la idea de migrar. *“Una primera fue a finales de los ochenta, en la época del terrorismo duro que asoló la sierra: mi padre incluso viajó a otro país a buscar alternativas. Y en 2021 también lo pensamos. Pero esos momentos difíciles hacen que valoremos más lo logrado: pensar que iniciamos operaciones como una empresa de transporte regional*



acotada entre Tarma, la Selva Central y Lima, y que luego la posibilidad de trabajar con el sector construcción y minero nos abrió oportunidades hacia el sur y en su momento al norte. Hoy estamos concentrados en el centro y el sur: trabajamos con minas en Ayacucho, Cusco, Moquegua, Ica, la sierra de Lima, Pasco y, por supuesto, Junín”, recuenta, para asimismo expresar optimismo de cara al futuro:

“Ya estamos entrando al cambio energético: estamos con flota a GNV para cumplir con el objetivo de hacer un transporte más sustentable, que ayude en el cuidado del medio ambiente. Estamos invirtiendo también en energía renovable: tenemos una flota con antigüedad de un año y medio a dos, lo que nos ayuda a ser distintos y procurar siempre la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Así buscamos honrar los valores de transparencia, ética y responsabilidad con nuestros trabajadores, nuestra familia y nuestro Perú que sentimos fueron los que

nos llevaron a ganar el Premio LEC, algo que interpretamos como un reconocimiento al esfuerzo desplegado en los años en que uno ha ido haciendo patria, buscando dar trabajo para más peruanos”, finaliza.

## 12. NUESTROS INSIGHTS

### a. ¿Por qué es relevante esta capacidad?

Contar con una estrategia de portafolio de productos y servicios permite a las organizaciones decidir de manera clara qué ofrecer, a qué mercados dirigirse y mediante qué canales llegar a sus clientes.

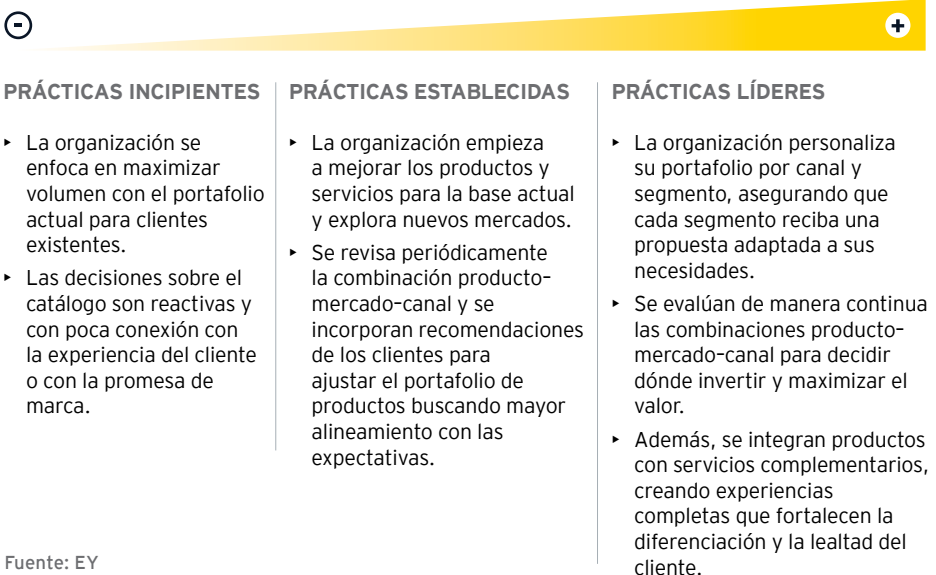
Un portafolio bien gestionado permite lograr un equilibrio entre gestionar la mejorar la experiencia del cliente posible y proteger la rentabilidad del negocio. Además, vela por que la oferta esté alineada con la estrategia de la empresa, la promesa de marca y las expectativas del mercado. De este modo, se produce un círculo virtuoso que refuerza la competitividad y apoya el crecimiento sostenible.

### b. ¿Cómo sé si estoy en el camino correcto?

Sabemos que se está avanzando cuando la organización pasa de prácticas reactivas a una gestión estratégica proactiva basada en datos, alineada con la visión de negocio y orientada a la generación de valor.

Con base en nuestra experiencia, a continuación, presentamos niveles de madurez que muestran cómo las empresas evolucionan desde prácticas incipientes hasta prácticas líderes en definición de estrategias de portafolio de productos:

#### Figura 4: Niveles de madurez en la implementación de una estrategia de portafolio de productos y servicios



Fuente: EY

### c. Prácticas líderes para mejorar esta capacidad

Observamos que las empresas exitosas implementan las siguientes acciones para consolidar una estrategia de portafolio robusta:

- ▶ Velar desde el Directorio por que el Plan Estratégico de la compañía considere una clara estrategia de portafolio de productos y que esta se ejecute desde la Gerencia General y la Gerencia Comercial y/o de Producto.
- ▶ Contar con una estrategia de portafolio que incluya:
  - » Una visión de corto plazo, identificando las oportunidades o “*White spaces*” que ayuden a generar valor al negocio
  - » Una visión de futuro, que incorpore las principales tendencias e innovaciones en la categoría, y que garantice la sostenibilidad del negocio en el largo plazo
- ▶ Revisar y mejorar continuamente el portafolio de productos: evaluar la contribución al valor y a la experiencia del cliente, la rentabilidad, el rol dentro del ciclo de vida del cliente y el alineamiento con la marca.
- ▶ Diseñar “familias” de oferta por necesidades y contextos, no solo por categorías, sino también personalizadas por canal e incluso por socio estratégico
- ▶ Implementar un proceso de descubrimiento y validación de nuevos productos (ajuste problema-solución y producto-mercado) mediante pruebas controladas de bajo costo con grupos de control, de cara a tener un aprendizaje rápido.
- ▶ De ser necesario, integrar productos con servicios de valor agregado, creando soluciones completas a modo de ecosistemas comerciales, como eje de diferenciación competitiva.
- ▶ Gestionar el ciclo de vida del portafolio y la posible canibalización mediante analítica avanzada y el valor del cliente en el tiempo, tomando decisiones de retiro o renovación basadas en evidencia.

### d. KPIs

A continuación, los indicadores clave que notamos con frecuencia son utilizados por empresas líderes para gestionar su estrategia de portafolio de productos, los cuales son claves para evidenciar que la inteligencia de mercado que revisábamos como primera capacidad se convierte en una decisión estructural y no se queda solo en el *insight*:

- ▶ KPIs de coherencia estratégica:
  - » Tasa de alineación estratégica: porcentaje de ingresos del portafolio que responde a mercados y segmentos a priorizados.
  - » Porcentaje de productos que compiten entre sí por el mismo cliente.
- ▶ KPIs de cobertura de mercado:
  - » Porcentaje de segmentos objetivo para los que contamos con una propuesta de valor diferenciada.

- ▶ KPIs de balance de portafolio:
  - » Participación de productos estratégicos sobre el total del portafolio: porcentaje de ventas provenientes de líneas prioritarias.
  - » Porcentaje de ingresos de productos o servicios por cada etapa de su ciclo de vida: porcentaje de introducción, crecimiento, madurez y declive.
  - » Porcentaje de ingresos de productos lanzados en el último año o los últimos tres años.
- ▶ KPIs de desempeño de portafolio:
  - » Porcentaje del margen total generado por cada categoría del portafolio.
  - » Rentabilidad por categoría: margen promedio del portafolio.
  - » ROI/ROIC por producto o servicio.
- ▶ KPIs de eficiencia operativa del portafolio:
  - » Costo operativo atribuible a la complejidad del portafolio.
  - » Porcentaje de SKUs con bajo impacto en ingresos/margen.
- ▶ KPIs de adaptabilidad:
  - » Índice de renovación del portafolio: porcentaje de productos ajustados, eliminados o lanzados cada año.
  - » Rotación de portafolio: velocidad promedio de venta por SKU/servicio.

## e. Casos de éxito

### Caso 4. Joinnus<sup>4</sup>

Joinnus se ha consolidado como uno de los casos más destacados del ecosistema tecnológico peruano gracias a una estrategia digital que combina autoservicio, experiencia de usuario optimizada y alianzas con operadores de entretenimiento.

Su plataforma permite que organizadores gestionen eventos, ventas y pagos de manera autónoma, reduciendo fricciones y escalando la adquisición de usuarios sin depender de estructuras comerciales costosas. Este modelo ágil y centrado en la experiencia ha llevado a que Joinnus sea reconocida como una *startup* peruana que “cambió el juego” por su capacidad de innovar y construir soluciones fácilmente escalables dentro y fuera del país.

Su crecimiento regional se ha apoyado en una arquitectura tecnológica adaptable y en un modelo de autoservicio que facilita entrar a nuevos mercados con costos incrementales mínimos. Las alianzas con actores clave

del entretenimiento fortalecen la credibilidad de la plataforma y aceleran su adopción. Gracias a esta combinación de factores, Joinnus se ha convertido en un referente de cómo una empresa tecnológica peruana puede expandirse con eficiencia, velocidad y sostenibilidad aprovechando canales digitales y una propuesta de valor clara para dos grupos de clientes como usuarios y organizadores de eventos.

## Caso 5. Cencosud<sup>5</sup>

Cencosud en Perú ha construido una de las estrategias de portafolio más sólidas dentro del grupo chileno, gracias al desarrollo acelerado de sus marcas propias, sustentado en un entendimiento profundo del consumidor local y una gestión categorial orientada a valor. En este sentido, Perú se ha consolidado como el mercado con mayor participación de marcas propias dentro del grupo, impulsado por una combinación de análisis detallado de hábitos de compra de los consumidores peruanos, sensibilidad al precio y búsqueda de soluciones confiables y accesibles. Este enfoque ha permitido una renovación continua del portafolio, incorporando marcas para responder necesidades específicas en categorías de productos tan distintas como lo son el cuidado personal y los accesorios de viaje.

El fortalecimiento del portafolio se refleja en un crecimiento relevante en ventas de marcas propias, confirmando el rol estratégico de las mismas dentro del portafolio de productos en aspectos como el margen, la competitividad y la fidelización. La apuesta de Cencosud por diferenciar calidad, ampliar surtido y ajustar posicionamientos por categoría convierte a Perú en un caso emblemático de cómo las marcas propias pueden transformarse en un motor de preferencia, rentabilidad y sostenibilidad comercial dentro del sector *retail*.

## Caso 6. Cementos Pacasmayo<sup>6</sup>

Cementos Pacasmayo ha evolucionado de ser una cementera tradicional a un proveedor integral de soluciones constructivas diseñadas para las condiciones del norte del Perú. Su portafolio responde a desafíos que enfrentan sus clientes como la corrosión, el salitre, las lluvias intensas, la baja tecnificación y otros como la presión por acelerar tiempos de obra. Incorpora cementos especializados, concretos premezclados, prefabricados, pavimentos, adoquines, estabilización de suelos, soluciones embolsadas, cal y asesoría técnica, ofreciendo productos adaptados a la durabilidad y desempeño requeridos en la región.

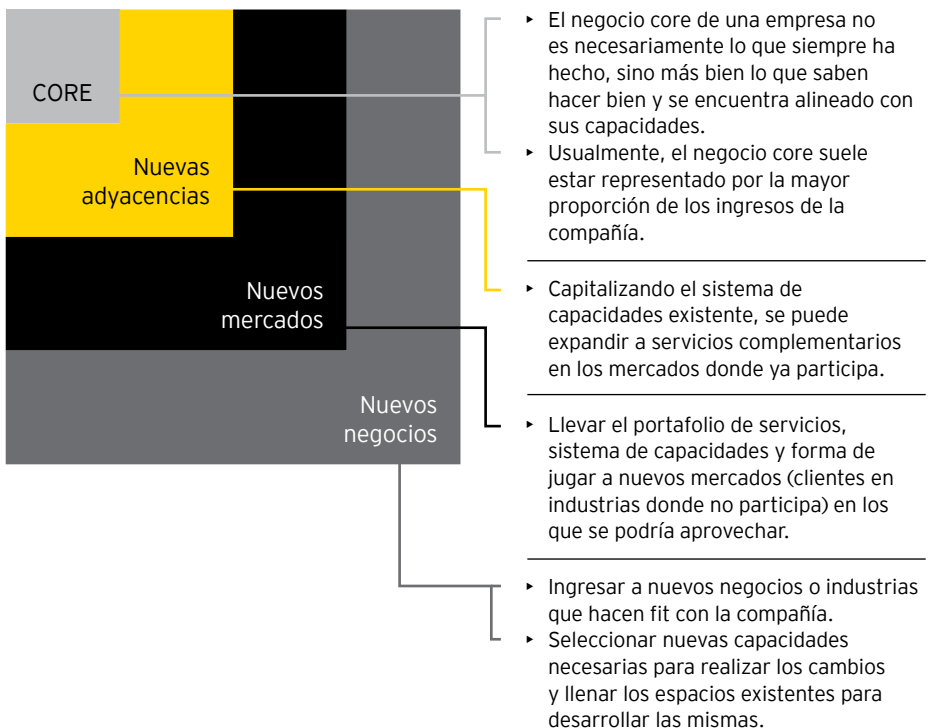
La empresa ha consolidado soluciones que optimizan tiempos y reducen riesgos, como pavimentos rígidos e intertrabados, prefabricados para vivienda e

infraestructura y concretos formulados. Asimismo, cuenta con la plataforma Zona BIM, que integra la metodología BIM con el catálogo de productos que la empresa pone a disposición de los profesionales. En sostenibilidad destaca su EcoSaco, un empaque disgregable que reduce residuos. Su portafolio ecoeficiente y su infraestructura regional –plantas, *mixers*, laboratorios– le permiten ofrecer sistemas completos que mejoran productividad, durabilidad y sostenibilidad, consolidando su liderazgo en el norte.

## f. Marco metodológico

El siguiente es un modelo de referencia para la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento del portafolio de productos y/o servicios en relación con la ampliación del mismo sobre la base de las capacidades actuales y del perímetro del portafolio de productos o servicios existentes.

**Figura 5: Modelo EY para la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento**



Fuente: EY

**g. Pasos sugeridos a implementar o robustecer esta capacidad**

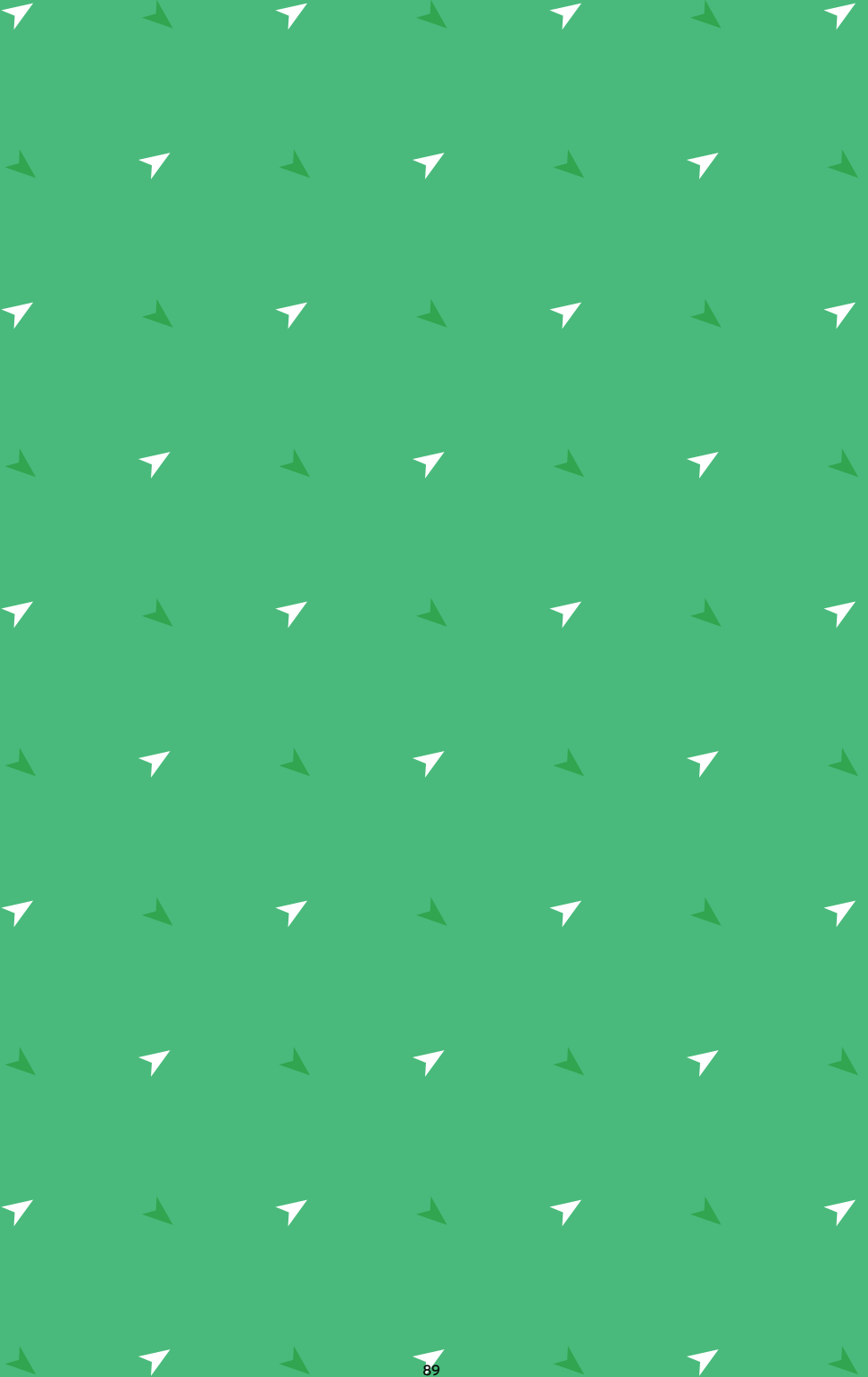
En nuestra experiencia, las empresas tienden a saltar al desarrollo de la estrategia sin contar con una aspiración previa definida por parte del Directorio y la gerencia general de las compañías, y sin invertir suficiente tiempo para contar con la información requerida para el diseño de las estrategias.

La no incorporación del Directorio en estos temas implica generalmente un desalineamiento entre el Directorio, la gerencia y los equipos de producto, generando reprocesos que suponen un costo de oportunidad a la hora de establecer la mejor estrategia de portafolio de productos. En ese sentido, la secuencia recomendada es la siguiente:

**Figura 6: Pasos para diseñar e implementar una propuesta de valor competitiva**



Fuente: EY



# A

5 empresarios  
generan 4,510  
puestos de  
trabajo

## Estrategia de llegada al mercado (*Go to Market*)

- 13 Denisse Aliaga, canales de distribución
- 14 Silvio Vila, relación con el cliente
- 15 Michel Vega, fidelización de cliente
- 16 Vittorio Larco, comercialización (de mayorista a minorista)
- 17 Dora Rodríguez, canales de distribución
- 18 Nuestros *insights*

CLIENTES

# LOS SECRETOS DEL POLLITO AMAZÓNICO

La sagaz y estratégica expansión de Demetrios Chicken en el negocio avícola



**Denisse Aliaga**

## Demetrios Chicken

|  |  |
|--|--|
|  Sector                   | Avicultura   |
|  Inicio de operaciones    | 2013   |
|  Trabajadores             | 200  |
|  Locales                  | 5 tiendas<br>(2 en Tocache y 3 en Tingo María), 2 camales (1 en Tocache y 1 en Tingo María), 1 acopio y un camal tecnificado que se inaugurará en el 2026 que será el más moderno de todo el oriente (en Pucallpa) |
|  Kilos de pollo vendidos | 10 millones al año   |
|  Capacidad distintiva   | Canales de distribución y tecnología   |

Hacía carrera en la banca suiza, pero no rehuía el llamado familiar para decir, casi a ritmo de *rock*, vamos a Tocache a crear empresa. Jabas en mano, recorrió la selva buscando clientes y tuvo que vender pollo a las afueras de un acopio donde no querían recibirla y cobrar en la calle. Así y apoyada en su formación financiera, diseñó en Demetrios Chicken una fina red de canales de distribución sobre la base de la constancia y ganas de trabajar del peruano amazónico. Ello le ha permitido integrarse hacia adelante, poseer camales y acopios propios y gestionar de ese modo casi la única avícola del país que logró crecer en pandemia, para ahora proyectarse a dominar el mercado del oriente nacional.

Pucallpa, finales de la década pasada. Luego de asentarse en Tocache, y de lograr con éxito incursionar en una zona dinámica como Tingo María, el paso natural de la expansión de Demetrios Chicken en el mercado avícola de la selva peruana es pisar Pucallpa. Sin embargo, Denisse Aliaga se ve obligada a ser avezada para que la Tierra Colorada no le saque tarjeta roja a su negocio: los comerciantes locales no ven con buenos ojos que un negocio originario de un lugar ajeno se establezca en el acopio municipal local. Es más: inicialmente le dicen que sí puede ingresar, con el fin de animarla a hacer mejoras en el lugar. Se esmeran en que el piso pase de tierra a cemento, entre otros arreglos. Pero una vez terminada la obra, le impiden instalarse.

*“Era más joven y no me iba a dejar amilanar por la competencia, así que me puse a vender en la calle. Eran otras épocas, claro: quizá ahora si cobras allí te podrían meter un balazo”,* relata Denisse, quien así se dio cuenta de que el único camino sería seguir la pauta que ha marcado el desarrollo de su empresa: la integración hacia adelante, en un negocio como el avícola en el que más bien prima lo opuesto. *“Estábamos obligados a tener un acopio propio. Fuimos buscando terrenos hasta que conseguimos uno allí mismo, frente al acopio municipal, para competir directamente en el lugar”,* explica. *“Lo típico entre las avícolas es integrarse hacia atrás. La venta directa del sector es solo de un 30%, mientras que el 70% se va a mayoristas. En nuestro caso, en un inicio la proporción era 20% contra 80%, pero el aprovechamiento del mayorista era brutal, a modo de*

*garrapatas que se van comiendo tu rentabilidad: veías casos en que el pollo se vendía a 20 soles el kilo en un supermercado, cuando el granjero, que es quien hace todo el trabajo duro, solo ganaba 4 a 5 soles. Era una brecha demasiado grande: por eso teníamos que desarrollar la capacidad de rentabilizar nuestra venta a través de canales propios de distribución”,* explica para ilustrar por qué actualmente Demetrios Chicken comercializa de modo directo, vía una estratégica selección de canales, el 100% de su producción hacia el consumidor final.

Esta apuesta, avezada e innovadora para un negocio de prácticas bastante convencionales, ha implicado retos particulares. Una primera consideración era financiera: un ámbito que Denisse conocía al dedillo por su formación profesional y su experiencia en banca privada en Suiza, donde vivía hasta que aceptó el llamado de su padre para incorporarse al negocio familiar. *“Tienes que enfocarte mucho en la comercialización y creo que algo básico al respecto ha sido el control del riesgo financiero que ello acarrea, pues debes ajustarte a tus clientes en las diferentes zonas. Tienes que ver quién va a no pagarte o directamente a darte el cabezazo”,* dice con crudeza.

*“Al principio no teníamos mercado, porque éramos una empresa nueva: estábamos prácticamente obligados a otorgar crédito para poder vender. Y en el mercado de pollo tienes que moverte muy rápido: no estás comercializando una prenda o un combustible, sino un ser vivo que come, come y come mucho alimento. Se da una curva en la que comienza a ganar peso, pero luego*



come gratis porque ya no crece más: en ese punto la curva se aplanan, y de allí declina porque el pollo pierde peso: allí ya estás perdiendo plata. Por eso, es importante moverte rápido con la comercialización: es uno de los pocos negocios donde vendes por debajo del costo, porque ya te empieza a salir más caro cuando estás en ese punto de la curva”, detalla respecto del ciclo del producto.

“Entonces, si no dábamos crédito, al pollo le iba a salir bastón y el dinero que íbamos a perder sería mucho más. Por ende, la ciencia era medir el riesgo para cada zona específica: si en dos o tres días acumulabas tanto de deuda, podías dar tanto de crédito, porque es lo que como empresa estás en capacidad de cargar en caso no te pagaran. Era medir a manera de un banco tu riesgo por zona, cliente o día”, amplía acerca de sus métodos de evaluación y medición del rendimiento, que además grafican su carácter preciso y orientado al detalle.

“

Veías casos en que el pollo se vendía a 20 soles el kilo en un supermercado cuando el granjero lo comercializaba solo 4 a 5 soles. Era una brecha demasiado grande: por eso teníamos que rentabilizar nuestra venta a través de canales propios de distribución.

En segundo lugar, la búsqueda del cliente era otro reto fuerte. “Recuerdo que iba con mi papá de pueblo en pueblo, personalmente, para establecer las relaciones comerciales. Pasa que cuando el personal contratado viene de empresas grandes sabe operar un modelo, pero es muy diferente cuando tiene que armar un negocio desde la



*nada: entonces mandas un encargado y él no sabe cómo comercializar. Teníamos que hacer todo el análisis del mercado e ir viendo potenciales clientes a modo de diseñar una red. Ojo que en la avicultura se venden cantidades fuertes: era una tarea sacrificada, pero nos ayudó a crear la red de diversificación de riesgo e instalar el sistema de control en nuestro ERP para vender desde un pollo hasta lo que el cliente pida, y así diversificar fuentes de venta”, cuenta Denisse en torno de su relación de gestiones con canales.*

Pero no obstante el complejo entramado de esa estrategia multicanal, el camino tomado por Demetrios Chicken era el correcto, como lo demostró una época crítica para el sector avícola: la pandemia. *“Ya habíamos aprendido que, si bien en nuestras tiendas podíamos obtener mayor margen, el volumen que*

*vendíamos allí no era tanto como en los canales diversificados. Esa fue una estrategia que pegó demasiado bien en la época del Covid, pues mientras en Lima los supermercados estaban todos restringidos y los restaurantes, cerrados, nosotros teníamos nuestro propio camal para beneficiar allí mismo las aves y los canales dispuestos para vender de modo directo”,* relata Denisse con satisfacción. *“Las grandes marcas tuvieron que ahogar pollos o donarlos a cárceles: no tenían cómo canalizar la venta. Nosotros, en cambio, teníamos que pagar sobre turnos”,* apunta.

Por cierto, que el negocio esté concentrado en una zona geográfica específica del país ofrece ventajas, pero también exige determinar tendencias y adaptarse a ellas. *“Un punto clave que comprendimos fue que en la selva no podíamos quedarnos concentrados en una sola localidad, donde un*

*productor específico puede criar mucho y mover todo el negocio. Suele ocurrir que crece, pero sin una estrategia de comercialización: llena la zona de mucho pollo, bastante más de la que hay capacidad de absorber, y tira el precio abajo al punto de poder llevarte a la quiebra. Es algo típico en el mercado de pollo: es un negocio de infarto, en el que podías ver el precio en las épocas prepandemia a 1 o 2 soles cuando a ti te costaba 3 o 4”, refiere Denisse.*

“

**Si bien en nuestras tiendas podíamos obtener mayor margen, el volumen que vendíamos allí no era tanto como en los canales diversificados. Eso pegó demasiado bien en la época del Covid.**

La demanda también tiene sus bemoles: *“La comercialización directa en la selva no es congelada, porque el público por costumbre lo asocia con algo no fresco: es un mercado muy distinto del de la costa. Lo tienes que vender amarillo, para que dé certeza de que es pollo del día, calentito. Y además debes considerar el peso, pues debido a las limitaciones de la canasta familiar es un pollo más pequeño. Solo en Navidad y Fiestas Patrias se venden los que llamamos pollipavos, que no es otra cosa que el pollo de engorde, el que típicamente consume el limeño”,* explica esta mujer joven, analítica y cuya presencia derrocha distinción.

El otro condicionante que el ámbito geográfico marca a Demetrios Chicken tiene que ver con el personal. *“Es algo generado por la lamentable brecha educativa del país: no todos tenemos el mismo acceso a educación. La calidad de profesionales que tienes está impactada por ella: si tienes gente con educación más precaria, los resultados laborales son otros. En Tocache, tenía que preparar a las vendedoras de las tiendas, mujeres adultas, al punto de enseñarles a usar calculadora y decimales: mis pruebas de reclutamiento eran tan simples como que sumaran cuántos kilos eran 3 más 2.50 y no te sabían sumar el 0.50”,* grafica Denisse respecto de una realidad compleja que no era posible escapar.

*“Tampoco podíamos decirle fácilmente a alguien de Lima que se viniera a trabajar con nosotros, menos con hijos, pues significaría un cambio de ambiente total. En consecuencia, debes bandearte con lo que tienes en la zona, lo cual es muy retador, también por la idiosincrasia de las personas del lugar, que tenían mucha desconfianza hasta de lo que era una planilla: estaban muy acostumbrados a que se les pagara por jornal con un almuerzo, a un trato un poco más paternalista. Cuando les decías que ibas a pagarles en planilla, así fuera quincenalmente, ellos querían recibir su sueldo día a día. Es, además, gente acostumbrada a trabajos de cultivos de chacra, temporales: los capacitabas, los convencías de estar en planilla, pero luego de tres meses te dejaban porque se iban a su chacra a cosechar cacao. Entonces, armar un equipo ha sido un proceso de muchos años: ahora la región ya conoce a la*

*empresa y tiene la confianza del caso”, señala con convicción de quien cosecha frutos luego de un amplio esfuerzo.*

Así, hacia el futuro, Demetrios Chicken apunta a expandir su estrategia comercial y apuntalar como segundo pilar de crecimiento la apuesta por tecnología, al haber ya climatizado la totalidad de sus galpones. *“Vamos a empezar también la integración hacia atrás y a apuntar a ser líderes del oriente peruano. Nuestra fortaleza sigue siendo esa integración hacia adelante que nos da un colchoncito cuando los precios se tiran hacia abajo, pero sin perjuicio de eso puedes crear algunas alianzas interesantes con empresas más grandes a las que puedes comprar insumos ya que tienen precios más diferenciadores, o quizá crecer con ellos de la mano en otras zonas fuera de las que ya operas”, dice Denisse con apertura mental.*

*“Lo importante es que nunca hemos dejado de creer en el Perú, aun cuando en lo personal sufro mucho con lo que vemos en los diversos ámbitos, como lo que ocurrió en el empresarial con los préstamos de Reactiva o la delincuencia que estamos viviendo. Pero creo también que el peruano siempre hace sobresalir su creatividad, su constancia, sus ganas de trabajar: pese a la coyuntura política que atravesamos, ya no nos esperamos mucho de lo que pueda venir políticamente, y solo nos apoyamos en nuestro propio trabajo para salir adelante”, finaliza.*






# EL EMPRENDEDOR QUE PERSISTIÓ

La apuesta de New Athletic por el progreso de sus clientes como un camino seguro al crecimiento



**Silvio Vila**

## New Athletic

|  |                         |
|--|-------------------------|
|  Sector                       | Retail                  |
|  Inicio de operaciones        | 2004                    |
|  Trabajadores                 | 380                     |
|  Pares de zapatillas vendidas | Más de un millón al año |
|  Capacidad distintiva         | Relación con el cliente |

Nacido en el Valle del Mantaro, ha sabido aplicar en su negocio un principio de la cultura andina: el ayni, la reciprocidad. Silvio Vila comprendió que brindar asesoramiento, capacitación y descuentos atractivos a sus clientes mayoristas era una forma potente de construir con ellos una relación en la que todos ganaban. El mismo principio lo ha guiado al interior de su organización: cuidar de sus empleados y apoyar su desarrollo profesional le ha permitido contar con un equipo comprometido. Silvio pasó de importar zapatillas, a crear una marca con proyección internacional, que le costó sangre, sudor y lágrimas; y está decidido a nunca dejar de aprender.

Mediados de 2004. El golpe lo tomó por sorpresa. Silvio Vila, huancaíno, emprendedor nato, había corrido a traer de China dos contenedores de zapatillas con su marca recién estrenada: New Athletic. No tenía motivos para temer. Lo respaldaba una resolución del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (Indecopi), que le otorgaba el derecho de usar esa marca. Pero entonces su suerte cambió. Durante el tiempo en que el cerraba el trato con sus proveedores de Asia, un rival presentó una oposición ante Indecopi, la mercadería quedó retenida en aduanas y Silvio terminó enredado en un litigio de diez años sobre la propiedad de la marca que él había creado para diferenciarse de sus competidores.

Por un momento, dudó. *“Si pierdo, ¿qué hago?”*, se preguntaba. Tenía miedo de invertir en publicidad y quedarse sin soja y sin cabra. Silvio eligió persistir. Él, que hasta entonces había sido asesorado por su contadora para el registro de su marca, tuvo que conseguirse un abogado. Mientras trabajaba amparado en una medida cautelar, peleó por lo suyo en los tribunales de Indecopi, saltó al Poder Judicial, siguió años después hasta llegar a la Corte Suprema y ganar en última instancia. *“New Athletic es mi hijo”*, dice y sonríe.

Aquel largo litigio no fue la primera barrera que tuvo que superar en un emprendimiento. De joven, Silvio se lanzó con su esposa a importar zapatillas y venderlas al por mayor. Iba temprano con ella al Centro de Lima a llevar la mercadería, y luego se ponía

a hacer taxi. Más tarde, animado por un amigo con el que jugaba fulbito, incursionó en la compraventa de automóviles. Por ese negocio, llegó a viajar a Suecia para traer Volvos, pero entonces el gobierno de Alejandro Toledo prohibió la importación de autos usados. De la noche a la mañana, se quedó sin su negocio. Una y otra vez, Silvio Vila supo reinventarse, apostando por lo que ya conocía: las zapatillas. *“El peruano es visionario, emprendedor. Esta empresa es 100% peruana. No hay nada que nos pueda vencer”*, declara con la fortaleza de haber capeado varios temporales.

“

**Quando comencé a crear la marca, iba a Estados Unidos y a Francia a buscar modelos y tendencias. Luego me iba a China y pedía: ‘Hazme algo así’. Y llegaba acá con diseños nuevos.**

La experiencia que fue ganando en el rubro del calzado deportivo le permitió afinar su modelo de negocio. Primero, pasó de dedicarse únicamente al comercio a mandar a confeccionar las zapatillas. Cuando identificaba un modelo atractivo que no había en el mercado local, viajaba al extranjero para producirlo, pero poco tiempo después le copiaban o compraban otros modelos más baratos de la misma marca. Tenía que ver como diferenciarse. Silvio se dio cuenta de que desarrollar una marca le permitiría



obtener mayor rentabilidad. *“Cuando comencé a crear la marca, iba a Estados Unidos y a Francia a buscar modelos y tendencias. Luego me iba a China y pedía: ‘Hazme algo así’. Y llegaba acá con diseños nuevos”*. Así nació New Athletic, que hoy cuenta con más de cuarenta tiendas en distintas ciudades del Perú y busca consolidar su presencia en Ecuador y Bolivia.

*“Nuestra capacidad distintiva es elegir bien a nuestros clientes, y construir una relación estrecha con ellos”*, dice Silvio. Según explica, el retail le sirve para hacer conocida la marca; sin embargo, su empeño se orienta hacia otro canal. *“La fuerza de crecimiento es la venta mayorista”*, precisa. A esta clase de clientes les brinda asesoramiento y capacitación. *“Buscamos que se desarrollen”*, insiste.

Un formato que implementó para acercarse a los comerciantes mayoristas es la expoferia, una idea que tomó prestada de lo que hacía una marca importante en China y que hoy él lleva a cabo varias veces al año.

Durante tres días, Silvio les ofrece a sus clientes descuentos de hasta un 60% y charlas gratuitas sobre diversos temas como contabilidad, marketing y asuntos legales. Su intención es aliviar sus dolores y aclarar sus dudas. *“A veces ellos tienen miedo de la formalidad y de emitir factura”*, menciona. A algunos clientes, New Athletic les paga los pasajes para que puedan asistir a la expoferia. Gracias a todo esto, llegan unos 700 clientes de todo el país. El objetivo es claro: *“Queremos tenerlos presencialmente para desarrollar un vínculo fuerte con ellos y conocerlos por su nombre. Buscamos generar alianzas”*, enseña quien tuvo que interrumpir sus estudios superiores para dedicarse al trabajo.

A esto se suma otra iniciativa: la expotienda. Se trata de campañas con descuentos exclusivos para clientes mayoristas potenciales. En este caso, el escenario son los diversos locales de New Athletic. El evento, que dura 7 a 10 días, paralelamente en Lima y el resto del país, es una invitación a iniciar un camino juntos. Un formato distinto,

pero que responde al mismo propósito.

Pese a la importancia que tiene para Silvio la relación con sus clientes, él afirma que su principal vínculo es con sus empleados. *“Primero es lo interno. Si los colaboradores no se identifican con la empresa, no dan lo mejor de sí”*, opina fundándose en el concepto andino del ayni, la reciprocidad. En sus palabras: *“Dame que te doy”*. Gracias a este principio, las bodas de su tierra, el Valle del Mantaro, se han hecho famosas por los cuantiosos regalos que reciben los novios. En New Athletic, el ayni se traduce en la ayuda que se proporciona a los colaboradores que enfrentan necesidades. *“Hasta les buscamos psicólogos”*, dice convencido de la bondad de este principio como filosofía empresarial que puso en práctica durante la pandemia. Cuando cerraron los centros comerciales y Silvio se quedó sin clientes, su empresa no despidió a ningún trabajador, y a aquellos que se enfermaron se les brindó asistencia. Los empleados respondieron con un fuerte compromiso. *“Ahí me di cuenta de la gratitud”*, dice Silvio.

Con frecuencia, el apoyo de la empresa se enfoca en la educación; por ejemplo, en los estudios superiores. De acuerdo con Silvio, los empleados favorecidos con esta clase de ayuda *“ahora son una parte muy importante del crecimiento de la empresa”*. La lección más valiosa que él aprendió al frente de New Athletic tiene que ver precisamente con el desarrollo del talento. *“Cuando vi que la empresa estaba creciendo, me dije: ‘Necesito gente profesional, más preparada’. Así que buscamos profesionales con*

*títulos, con experiencia, con maestrías. Pero fue una decepción: no cumplieron con la expectativa. No conocían la cultura de la empresa. Tuvimos que sacarlos”*, recuerda Silvio con humildad. Eso lo hizo mirar a los colaboradores que ya tenían. *“Hay que mandarlos a estudiar, prepararlos”*, resolvió. Con ese enfoque, dio en el clavo: fortalece las capacidades de su equipo, mientras eleva su motivación.

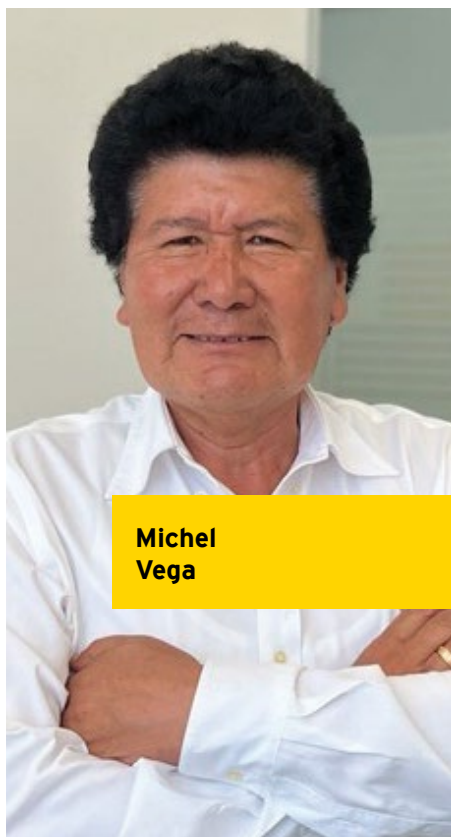
“

**Nunca me iría del Perú. Acá hay muchas oportunidades. Vendiendo de todo, puedes prosperar.**

Silvio cuenta que soñaba con ser profesional pero no llegó a concluir su carrera. Hoy está convencido de que, en la vida, siempre tienes que aprender. Él aprendió a detectar oportunidades, a leer las tendencias, a construir una marca. Aprendió a defender su trabajo ante los tribunales y a ganarse el agradecimiento de sus colaboradores. Aprendió a elegir a sus proveedores y a conocer y fidelizar a sus clientes. Con esa actitud y esas ganas de comerse el mundo, Silvio prevé que, en cinco años, New Athletic mostrará un crecimiento no menor a dos dígitos. Mientras tanto, se prepara para acelerar su internacionalización. *“Ya registré mi marca en casi toda Sudamérica y en la Unión Europea”*, asegura. Y repite que estos son sus secretos: *“Saber aprender, saber escuchar, buscar a alguien que te ayude y nunca perder la fe”*.






# LA FIDELIDAD EN FORMA DE CORAZÓN

La ramificación expansiva del Grupo Vega sobre la base de una sólida relación con el cliente



**Michel  
Vega**

## Grupo Vega

|  |   |
|--|---|
|  Sector                     | Consumo masivo (con presencia vinculada en comercio, transporte, hidrocarburos, construcción y marketing) |
|  Inicio de operaciones      | 1988 (como Comercial Vega)  |
|  Trabajadores               | 3,200   |
|  Puntos de venta alcanzados | 110,000 por año   |
|  Capacidad distintiva      | Fidelización de cliente   |

Enfocado desde el primer día en su relación personal con proveedores y clientes, convirtió un puesto en el mercado Año Nuevo de Comas en un gigantesco grupo corporativo con presencia en sectores múltiples, referente principal en la distribución en el sector de consumo masivo. Con la convicción de que el peruano es sentimental y que practica la reciprocidad, ha apelado a la fidelidad en la relación de compraventa y se ha animado a dejar de lado el emblemático *check* que gobernó su logo por tres décadas para sustituirlo por una imagen que representa el corazón de la familia peruana.

Agosto de 1996. Michel Vega luce sumamente atareado en el nuevo local que acaba de adquirir en las inmediaciones de la avenida Víctor Andrés Belaúnde, en el epicentro comercial de Comas: junto con su hermano atiende él mismo a los clientes, que llegan sin parar. No obstante, siempre se da un tiempo muy especial para atender a los señores Mendoza y a la señora Mary, sus clientes más antiguos. Una mañana, recibe de parte de la empresa Lucchetti –que por entonces acababa de ingresar al mercado local– una promoción de polos y regalos diversos, y observa que sus competidores venden esos presentes al público como una mercadería más. Él tiene otra idea: le parece más adecuado obsequiárselos al cliente y ganarse así su preferencia.

“

**Hemos desarrollado alianzas muy estratégicas desde muy jóvenes, cuando comencé el negocio con Comercial Vega. En ese tiempo la relación era con los jefes y los ejecutivos de ventas; más con estos últimos, de hecho.**

Así, de un gesto para fidelizar clientes, nació el famoso Vega Evento: toda una tradición anual del sector de consumo masivo que en 2025 entregó S/50,000 en Premios nada menos que en el Parque de la Exposición. “Pensar que comenzamos un 15 de agosto con un sorteo chiquitito para diez clientes:

*nos ayudó a ser reconocidos en Lima Norte. Después en Navidad hicimos otro, y así fue creciendo el evento hasta que ya a inicios de este siglo lo organizamos en el local del cine Túpac Amaru, en el que entraban unas 3,000 personas. Estábamos medio asustados porque se abarrotó, y a los pocos meses sucedió lo de la discoteca Utopía: ya nunca más quisimos hacer eventos en espacios cerrados. Entonces nos trasladamos al Parque Zonal Sinchi Roca, en el que hemos llegado a casi 25,000 asistentes”, repasa Michel, quien enfatiza la relevancia de las alianzas como variable explicativa de la ebullición de su modelo de negocio. “Hemos desarrollado alianzas muy estratégicas desde muy jóvenes, cuando comencé el negocio con Comercial Vega. En ese tiempo la relación era con los jefes y los ejecutivos de ventas, más con estos últimos de hecho. El mayorista en esa época era muy allegado al cliente: así pudimos conocer a ejecutivos de empresas importantes de ese tiempo como Pacocha o Consorcio Perú Pacífico, que nos dieron la mano, pues en ese momento había línea de créditos mucho más abiertas que hoy día, a 60 o 90 días. El consumo masivo en el Perú ha cambiado mucho: antes el mayorista representaba casi más o menos 80% del negocio y había un 20% de distribución, mientras hoy el mayorista abastece solamente a los mercados principales y la distribución está en un 60%. A raíz de la pandemia todo cambió incluso más: nuestro brazo derecho, Vega Distribución, creció casi a doble dígito”, explica con esa inconfundible alegría ancashina heredada de sus padres, originarios de Ranrahirca, allí donde el aluvión*

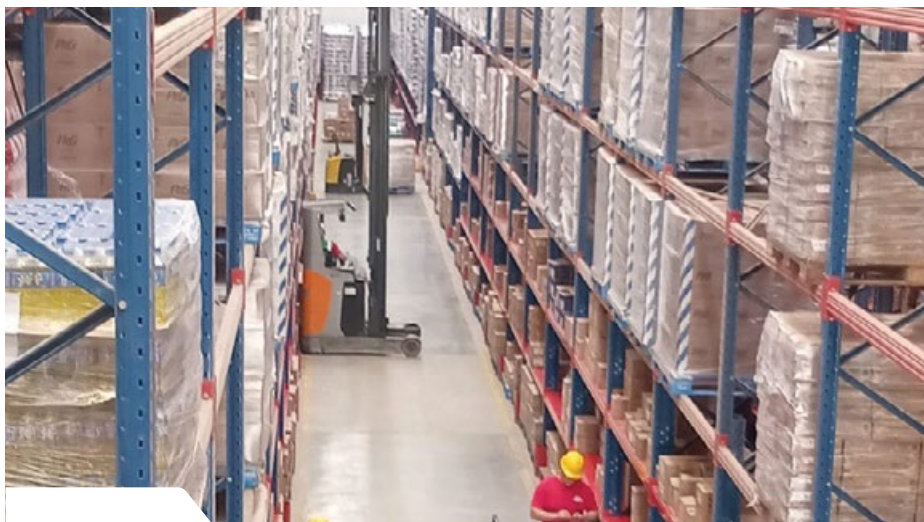


de 1962 se llevó a una parte de su familia materna; ocho años después, en el terremoto de 1970, perdió a casi toda su familia paterna cuando Yungay quedó sepultada.

Esa adecuada gestión de relaciones con canales marcó el camino para el explosivo crecimiento experimentado por la marca Vega en estas tres décadas. *“Cuando entramos a Belaúnde se inició un negocio ya mucho más visionario, porque venía la gente de todos lados; todavía no existían mucho los mercados en Carabayllo ni Puente Piedra, todo era Comas, Caquetá y Productores. Y en el año 2000 vino un amigo que acababa de salir de una distribuidora y me dijo: ¿Michel, por qué no pones una tú? Él me mostró cómo debía operar, y así creamos GVD, con la denominación original de Distribución y Gerencia Alimentaria”,* recuerda con orgullo. Un cuarto de siglo después, el Grupo Vega ya cuenta con gerentes externos en la mayoría de sus empresas: Distribuidora e Importadora

Intervega (representante de Valvoline, en el rubro de lubricantes), Transporte Vega (transportes), Vega AINes (distribuidor oficial de Nestlé en Lima Norte), Vega Management (gestión administrativa), Inmoveg Perú (construcción), Incobrand (marketing) y la propia GVD (distribución). *“Estamos en la crisis de buscar talentos que conozcan el negocio: gente netamente de consumo masivo. Encontramos en un momento una cabeza que venía del giro de farmacia u otros rubros que no encajaban con nosotros: incluso caímos en ventas, porque cambiamos un poquito los formatos. Hoy día ya hemos reencontrado el punto de crecimiento vía la distribución, donde sí nos ha funcionado la línea de carrera: eso garantiza le hagamos el servicio al bodeguero en su sitio”,* señala con la serenidad que lo caracteriza.

En tanto, Corporación Vega (retail), es gerenciada por Jerson, el hijo mayor de la familia Vega Torrejón. *“Estamos*



*mirando a futuro, confiando en la segunda generación. Lo bueno es que les gusta, porque cuando tú ves a un hijo diciendo 'papá, no me gusta', ya hay que preocuparse. Tuve por ejemplo un amigo que falleció en pandemia: ahora los hijos gozan y están vendiendo todos los activos, y solo quedándose con la marca. Han hecho un holding y al final eso también me gusta, porque ellos valoran el trabajo de su papá y no quieren vender la marca, sino hacerla más fuerte",* relata Michel en torno de su visión sobre la sostenibilidad del negocio. Brigitte, su hija, se ocupa más bien de las tareas de *marketing* y ha sido la responsable del cambio más atrevido de la empresa: su *rebranding*. *"Del histórico check de nuestro logo hemos pasado al corazón, que simboliza el corazón de la familia peruana. Lo estamos lanzando en todas las tiendas y cambiando todos los íconos, con un equipo liderado por un gerente general de marcas propias. Los proveedores nos han felicitado",* dice con orgullo y demostrando decisión en haberse atrevido a cambiar. *"Antes mirábamos*

*para adentro y decíamos que éramos muy pocos; hoy ya para cada área hay un jefe que tiene que rendir cuentas. Antiguamente éramos más pulpos: hoy día me quedo impresionado, pues mi hijo tiene toda un área de planificación para poder desarrollar como se debe todo",* agrega.

En ese proceso de evolución empresarial, otro aprendizaje de Michel ha pasado por el trabajo con el sistema financiero. *"Ha sido la lección más importante. En los años noventa el administrador de una oficina bancaria miraba que yo iba con la plata a la agencia, compraba al contado, regresaba con más dinero al contado, iba y venía y hacía todo al contado. Me dijo que había observado mi movimiento y me aprobó una línea de crédito de S/ 500,000. Yo siempre había tenido miedo de endeudarme, tanto así que cuando quise comprar el local de Belaúnde hablé con el dueño para que me lo vendiera en partes. Pero ese administrador me dio la oportunidad de visionar cómo trabajar:*

*me dijo que devolviera o continuara con el préstamo, iba a poder ganar con plata ajena. Y eran épocas en las que todos los años Gloria subía sus productos; me explicaron que la competencia sacaba préstamo por casi 1 millón de soles y lo invertía en leche o productos de Navidad. Lo probé y me fue muy bien hasta hoy día: estamos endeudados con los bancos, pero eso le ha dado crecimiento al grupo. Lo importante es no tenerle miedo al sistema financiero y ocuparse de cumplir con él puntualmente”, enfatiza haciendo docencia de una valiosa lección aprendida en la cancha.*

Sobre la base de esa experiencia acumulada, Michel remarca que nunca dejó de creer en el Perú. *“Con mi esposa Rosario como pareja hemos invertido todo, todo aquí. Mi hijo antes de entrar al Grupo nos dijo: a partir de que ya nosotros administremos, vamos a sacar un 30% de las utilidades. Hoy día eso no pasa, porque todo se está reinvertiendo; falta más bien plata, solo sacamos para alguno que otro viaje, pues tenemos que disfrutar también. Lo que sí nos salió fue la chance de un terreno en San Isidro cuando en la época de [Pedro] Castillo comenzaron a vender, y justo nosotros terminábamos el contrato de una oficina que habíamos alquilado: tomamos la decisión y compramos la casa, para transformarla en una oficina bonita. Al costado había otro local que era una casa abandonada con playa de estacionamiento, y lo hemos comprado también. Si todo va bien, en diez años estará el edificio corporativo allí”, vislumbra con foco y optimismo.*

“

**Entre 2026 y 2027, los brazos que teníamos separados vamos a fusionarlos para fortalecerlos como uno solo, porque no hay otra forma de ganarle a la competencia si no es con una única idea de fidelizar clientes.**

Su panorama del mañana se completa con una reflexión introspectiva: *“Como buenos peruanos, somos muy sentimentales y practicamos la reciprocidad: tú ayudas y te ayudan; el cliente se fideliza y tú le das servicio, y él te apoya mucho cuando estás ahí y lo acompaña. Han cambiado la tecnología que está avanzando y la competencia que existe, pero igual Vega llega y si preparamos bien a los vendedores, se abren las puertas. Hoy día no es fácil, hoy día competir con los grandes conglomerados como Intercorp, Cencosud o Aje, que tienen espaldas mucho más grandes, no es poca cosa; por eso, entre 2026 y 2027 los brazos que teníamos separados vamos a fusionarlos para fortalecerlos como uno solo, porque no hay otra forma de ganarle a la competencia si no es con una única idea de fidelizar clientes. Es cierto que en estos tiempos la inseguridad nos ha alejado un poco de las fiestas de los mercados, pero hay clientes fieles que todavía tienen mi teléfono y me llaman sin pensarlo: quieren precio directo, como siempre fue en su relación conmigo”, finaliza.*

# EL PALADAR DE LOS INCAS *FOR EXPORT*

La salida al mundo con valor y sabor agregado de Aseptic Peruvian Fruit - PACIFIC FRUIT



**Vittorio  
Larco**

## Aseptic Peruvian Fruit

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
|  Sector                     | Industria                       |
|  Inicio de operaciones      | 2015                            |
|  Trabajadores               | 110<br>(130 en temporada alta). |
|  Puntos de venta alcanzados | 5,500 toneladas por año         |
|  Frutas en portafolio       | 16                              |
|  Capacidad distintiva     | Comercialización                |

Apenas a los 25 años, le tocó empezar a vivir una aventura empresarial inusual: no heredar un negocio basado en el anhelo familiar de vender la pulpa de fruta peruana al mundo, sino gestionarlo desde el primer día, a partir de cero y con su padre en rol de socio. Con agilidad para la adaptación de una tecnología que no existía en el país –la aséptica– y apoyado en la premisa del peruano de mirar siempre hacia delante, desarrolló una capacidad de comercialización envidiable. Hoy, una década más tarde y con Pacific Fruit como sello de calidad, distribuye su producto desde almacenes en Estados Unidos y Europa y sueña con que la lúcuma y la chirimoya sean sabores presentes en las mesas de la repostería mundial.

Finales de 2015. Vittorio Larco está entusiasmado por los primeros lotes de producción que Aseptic Peruvian Fruit, la empresa que ha creado junto con su padre Ignacio y que él gerencia desde el primer día para procesar frutas peruanas con tecnología aséptica importada desde Italia, el país de sus ancestros. No obstante, cuando toca ejecutar los primeros mantenimientos de las máquinas, las demoras lo llenan de angustia y algo los pone en jaque: algunos de los operarios que recibieron la capacitación tecnológica ya no trabajan con ellos. La producción se ralentiza y en algunos casos hasta se paraliza, con la fruta fresca en *stock* a la espera, malográndose. Las pérdidas están a la vista y duelen. Las dudas naturales surgen: ¿habrán hecho bien en emprender en un negocio del que no sabían mucho, con la idea de abastecer a clientes tan lejanos como los heladeros artesanales italianos?

“

**Comenzamos a trabajar mucho para tener una capacidad comercial robusta, y de a pocos nos dimos cuenta de que muchas veces éramos la única empresa peruana presente en ferias comerciales a las que PromPerú no llegaba.**

Pero a pesar de la tensión del momento, el dúo hijo-padre sostiene la operación sobre la base del diálogo y el entendimiento del criterio base que guiará durante la siguiente década su

curso hacia convertir a Pacific Fruit, su marca, en referente de la difusión de las bondades de la fruta peruana en el extranjero: la adaptabilidad. *“Entendimos que no podíamos quedarnos con la primera opinión y menos buscar soluciones a la interna por ahorrarnos unos dólares, sino que necesitábamos la segunda, y que por lo tanto era necesario rodearnos con las personas que más conocían del tema. Nos tomó casi un mes restablecer el proceso, pero volvimos al ruedo”*, recuerda Vittorio, quien además en aquel momento cayó en la cuenta de que también debía reperfilarse la oferta hacia quienes estaban en real capacidad de comprarle el producto. *“La idea del negocio había sido de Ignacio, mi padre, quien años atrás tenía la Heladería Fragola: vendió la marca, pero siempre se quedó con la idea del mundo heladero. Por los nexos que teníamos en Italia nos alcanzaron la idea de la tecnología aséptica, a través de nuestro socio Juan del Busto, que permite mantener la fruta transformada hasta por un año sin refrigeración ni preservantes; hicimos entonces un estudio de mercado en Italia y nos dimos cuenta de que allá había 30,000 heladerías artesanales que emplean de 40% a 50% de pulpa de fruta. Pero realmente no estábamos en el inicio preparados para abastecerlos: empezamos solo con mango y maracuyá, y ese era un mercado que necesitaba un portafolio. Y además habíamos diseñado envases de 3 kilos de pulpa de fruta, mientras la competencia que vendía a Europa trabajaba con envases de 1 kilo”*, relata con el ímpetu natural de una juventud que, no obstante, en su caso trasluce experiencia.



Así, Aseptic Peruvian Fruit, que había iniciado operaciones en un terreno en Asia, Cañete como firma constituida en sociedad con la familia reorientó su producción rápidamente hacia clientes locales. “Abastecimos a las industrias, como Nestlé, algunas empresas de heladería u otras del sector que en general demandaban pulpa de fruta. Comprendimos así en la práctica que la capacidad más importante que debíamos desarrollar era la comercial: si no había opción de ofrecer el producto, tocar las puertas del caso y comunicar que lo teníamos, íbamos a tender al fracaso. Dicho de otro modo: puedes tener un producto magnífico, pero si no lo sabes vender, no va a salir de las puertas de la fábrica”, refiere Vittorio, quien así concluyó que, si la idea final era ofrecerle la fruta peruana al mundo, entonces el primer paso era darle un rótulo distinguible capaz de destacar y cobrar notoriedad en un mercado vasto.

“Comenzamos a trabajar mucho para tener una capacidad comercial robusta, y de a pocos nos dimos cuenta de que muchas veces éramos la única empresa peruana presente en ferias comerciales a las que PromPerú no

llegaba. Desde mi corta experiencia en la industria, comencé a notar que en el país estábamos muy relacionados en exportar fruta sin tener una marca que nos respalde: llegamos al trader o al importador y luego lo que haga él hacia delante no nos interesa. Por eso, decidimos montar oficinas comerciales y almacenes en Estados Unidos y Países Bajos y crear una marca, que es Pacific Fruit, que se dedica a la comercialización de un producto concreto que es el puré de fruta de 1 kilogramo, orientado al sector Horeca. Este nos daba como última milla un espacio que podíamos abarcar: acercarnos al mundo profesional de pasteleros, chef, maestros cocteleros o maestros heladeros que trabajan con recetas que exigen altas cantidades de fruta y ofrecerles una solución peruana empaquetada en una marca que condensara nuestra propuesta de valor en los mercados de destino”, sentencia respecto de un proceso que tomó casi siete años para que la empresa cumpliera su objetivo inicial de abastecer heladeros en Italia y el resto de Europa, con un portafolio actual de 16 frutas.

Por lo tanto, la capacidad de diferenciación por origen fue un argumento valioso para que el negocio de los Larco pudiera comenzar a comercializar sin fronteras con marca propia y agilidad para adaptarse a un mundo cambiante. *“Pacific Fruit resume que en el Perú tenemos 84 de los 114 microclimas existentes en el mundo: eso nos otorga una diversidad en climas y suelos que nos permite poder ser una despensa de súper alimentos, de ingredientes naturales para el planeta. Para eso, necesitábamos desarrollar tanto capacidades de integración del negocio, de forma de poder tener una cadena en flujo que va desde el agricultor hasta al cliente final ubicado en cualquier parte del mundo, así como capacidades tecnológicas, al haber adoptado métodos de producción que no estaban presentes en el país”,* explica Vittorio. *“Y por supuesto, eso exigía que fuéramos una organización ágil, capaz de detectar tendencias de mercado sobre todo en alimentos: entender que el usuario va al supermercado y quiere experimentar nuevas sensaciones, esto en los paladares de nuevas generaciones que inclusive marcan una tendencia a la baja en los niveles de azúcar en los productos. Ahora está en boga comunicar la fruta con una sensación de dulce natural: no dulce refinado o con agregados de azúcar. Entonces, el puré de frutas te permite combinar distintas frutas y tener una receta para un cliente que esté en posición de ofrecer un producto sin azúcar añadido, que es una declaración muy fuerte en la industria actual”,* añade para remarcar lo clave y difícil que es la capacidad de poder predecir y adelantarse a lo que va a suceder.

“

**Diseñamos una cadena en flujo que va desde el agricultor hasta al cliente final en cualquier parte del mundo, así como capacidades tecnológicas al haber adoptado métodos de producción que no estaban en el país.**

*“No existe una esfera mágica que te lo indique, pero uno en la industria tiene olfato y sabe qué puede suceder en seis meses. Ese nivel de predictibilidad es fundamental para el desarrollo del negocio: lo coloca en una posición de evolución constante y rumbo a resultados positivos. Creo por eso también que a la competencia hay que tenerla muy cerca: saber el tamaño que tienen y dónde están comerciando, casi vivir en el mismo cuarto con ella. Aprender qué le funciona y qué no, porque al fin y al cabo nosotros con los purés de fruta no estamos inventando la pólvora. Solo tratamos de ir con una propuesta diferente: una de origen peruano que nos vuelve un referente a nivel mundial en producción frutícola, distinguible por calidad y por precio”,* afirma.

Por esa razón, para Vittorio es sustancial el desarrollo del sentido de urgencia en su entorno empresarial. *“Estoy convencido de que el negocio es un ser vivo, que atraviesa por constantes cambios, reinversión y etapas. Es difícil encontrar un equipo de trabajo que lo viva con la misma intensidad con que uno, pero las*



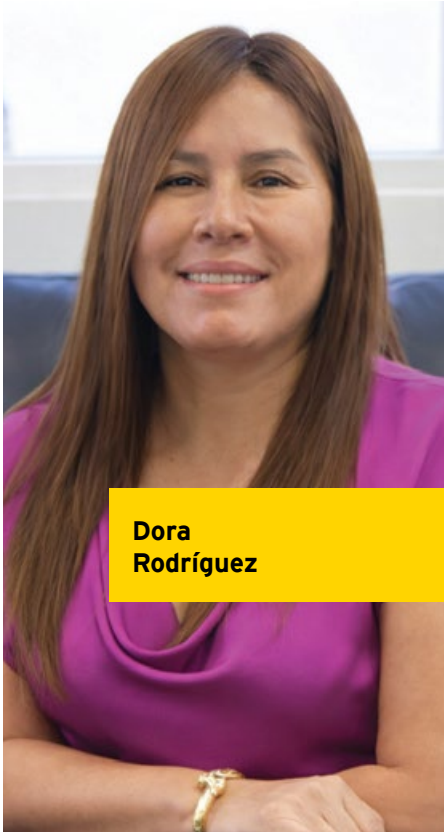
*pocas personas que lo viven así, que resuelven rápido y con soluciones, son aquellas que destacan y con las que no paras de conversar”, dice. “Por lo tanto, como gerente general mi rol es inyectar energía y claridad hacia la visión a la que queremos llegar como empresa. Es un trabajo en el que se repite el mismo mensaje en forma diaria, algo determinante para apuntar hacia adelante, algo que siempre hacemos los peruanos. Pues a pesar de mi corta edad, siento que hemos vivido gobiernos militares, dictaduras, hiperinflación, terrorismo: distintas etapas en las que hemos sido megas resilientes. Por eso, en mi equipo de trabajo hay capacidad de mirar hacia delante: lo que pasó atrás, pasó atrás”, agrega Vittorio, quien describe así dos fortalezas de Aseptic Peruvian Fruit hacia el futuro.*

*“Lo primero tiene que ver con el networking: no es un adorno, sino un activo estratégico que debe utilizarse, cuidarse y potenciarse constantemente*

*con proveedores y clientes finales como aliados. Cada contacto abre una puerta: el tema es saberlo gestionar con profesionalismo y propósito. Y, por otro lado, trabajamos mucho en la diversificación innovativa: poder diversificar desde nuestro core business”. En ese sentido, comparte un caro anhelo a gusto de su paladar: “Más que la cantidad de frutas en el portafolio, pienso en la calidad. Cuando Ignacio tenía Fragola, sus helados favoritos eran los de lúcuma y de chirimoya, que son dos frutas muy peruanas que hoy los profesionales del mundo nos dicen que no conocen. Sería un enorme logro conseguir posicionarlas: que vayas a una heladería en el extranjero y les pidas el oro de los incas, que es la lúcuma. Llegar a ese nivel de insertar nuevos sabores al mercado mundial es nuestro gran objetivo”, finaliza.*

# UN BARQUILLO PARA MUCHAS MANOS

El modelo de Helatony's: construir un país desde el frío



**Dora  
Rodríguez**

## Helatony's

(marca comercial Yámboly)

|   |  |
|---|--|
|  Sector                          | Consumo masivo   |
|  Inicio de operaciones           | 2005   |
|  Trabajadores                    | 600  |
|  Distribuidores                  | 43 a nivel nacional  |
|  Centros de distribución propios | 6 (Arequipa, Chiclayo, Iquitos, Moyobamba, Pucallpa, Tarapoto) |
|  Litros de helados vendidos      | 25 millones por año  |
|  Capacidad distintiva          | Canales de distribución  |

Todo comenzó tras ocho años de experiencia como distribuidora de helados, hasta que la vida le abrió la oportunidad de adquirir los equipos de una marca que se despedía del mercado. Con conocimiento pleno del negocio y nuevo aprendizaje que la obligó a explorar el norte y el oriente del Perú en búsqueda de zonas donde la demanda por su producto fuera estable todo el año, estableció una tan refinada como descentralizada red de canales de distribución basados en un modelo de enseñanza que apoya al emprendedor peruano sin exigirle más capital que su natural afán de superación, y que ahora apunta a dar el salto hacia la internacionalización.

Setiembre de 2006. Dora Rodríguez atraviesa un invierno literalmente crudo, y no porque Lima haya registrado temperaturas inusualmente bajas. El frío más duro proviene del decisivo desafío empresarial que enfrenta. Helatony's, la empresa fabricante de helados por la que decidió apostar tras ocho años de experiencia como distribuidora, había logrado un desempeño notable durante el verano con su marca Yámboly. Sin embargo, con la retirada del sol también se evaporaron los ingresos: el cambio de estación trajo consigo una abrupta caída en las ventas, la producción se detuvo y los costos siguieron corriendo. Hubo meses de silencio, de cuentas que no cerraban, de noches en vela. Había trabajadores que dependían de ella, compromisos que cumplir y ninguna garantía de que el verano siguiente fuera suficiente. Fue uno de los momentos más duros de su vida empresarial. Lejos de intimidarse, Dora se detiene a reflexionar, apoyándose en lo aprendido, y comprende que ese trascendental desafío empresarial no representa un final, sino la señal clara del siguiente paso que debe dar.

Dora entendió que el problema no era el frío del invierno limeño, sino la dependencia de un solo mercado: para sobrevivir había que romper la estacionalidad. Y eso implicaba moverse, salir de Lima y buscar el calor donde existía todo el año. Pero la empresa era pequeña y la marca desconocida; nadie quería asumir el riesgo de convertirse en distribuidor. Así que decidió hacerlo ella misma. Viajó al norte y al oriente del país, alquiló un local en Chiclayo e instaló allí su primer centro de distribución

directa, envió camiones, montó un almacén y asumió toda la operación.

*“La estrategia funcionó. La replicamos luego en ciudades como Tarapoto y Pucallpa: producíamos en Lima y despachábamos los helados bajo estricta cadena de frío. En pocos años, la empresa contaba ya con cinco o seis centros de distribución propios, cada uno con administradores, almacenes y flota. Así se consolidó una red sólida y descentralizada que permitió crecer incluso en los meses más difíciles”,* cuenta Dora, quien reconoce que nada de eso habría sido posible sin el respaldo del sistema financiero, que confió en ella cuando aún no había certezas. *“Ese apoyo fue clave para invertir en infraestructura, logística y expansión, y para hacer sostenible la operación”,* agrega, emanando una fortaleza propia de quien ha construido empresa por sí sola: *“Helatony's no solo vende helados: forma personas, crea oportunidades y construye empresa”.*

“

**Buscamos distribuidores, los capacitamos, los seleccionamos y les implementamos el negocio. Ojo que no buscamos un distribuidor que tenga plata: de hecho, en general los que ya tienen capital no saben vender helados.**

Así, la principal capacidad distintiva de Helatony's radica en su dominio



integral de los canales de distribución y en el profundo conocimiento de toda la cadena que los conforma. *“Nosotros trabajamos directamente con centros de distribución y sabemos cómo hacerlo. Por eso buscamos distribuidores, los seleccionamos, los capacitamos y, con el know how que hemos desarrollado, les implementamos el negocio”*, explica Dora. Aclara además que el capital no es el factor determinante: *“No buscamos distribuidores con dinero. Muchas veces quienes ya lo tienen no saben vender helados, porque no es lo mismo que vender gaseosas, pan o golosinas. Y si no saben vender helados, mi negocio simplemente no funciona”*, indica, para a la vez hacer notar que el rubro exige un alto nivel de especialización técnica. *“La cadena de frío, por ejemplo, implica almacenamiento a baja temperatura. Para habilitar un punto de venta es necesario instalar un cooler o una refrigeradora que permita conservar y manipular correctamente el producto.*

*Es un negocio complejo y por eso no cualquiera puede distribuir”*, explica. En ese contexto, el rol de la empresa es eminentemente formativo: *“No es que uno llegue a una bodega y el bodeguero ya sepa vender helados. Hay que enseñar desde cero: cómo bolear, cómo despachar, cómo trabajar. La capacitación, tanto del distribuidor como de su personal, es permanente. Ese es nuestro sello”*, señala.

Ese acompañamiento se extiende también al proceso de crecimiento del distribuidor. *“Como ya conocemos el mercado, mis distribuidores ya capacitados ven la zona e identifican que se necesita más implementación de equipos de venta, por ejemplo. Por eso, nosotros invertimos buena proporción de capital para comprar más puntos para exhibidoras. Así ellos al inicio empiezan como negociantes-operarios, pero con el tiempo deben convertirse en empresarios. Si se quedan en lo operativo, no crecen.*



*Tienen que aprender a delegar y a supervisar”, afirma Dora, reconociendo que esa ha sido una de sus mayores lecciones personales. “Antes yo hacía todo: era administradora, contadora, conductora, vendedora y supervisora. Soltar eso me ha costado, pero ha sido indispensable para crecer”, relata y subraya en ese sentido que formar al distribuidor es una de las capacidades más complejas de implementar dentro del modelo de negocio. “No son profesionales, son emprendedores. Lo que buscamos es gente con ganas de trabajar y salir adelante: por eso implementamos sistemas adecuados a su realidad y enseñamos todo desde cero. Además, llevamos a cabo auditorías mensuales. Nunca hemos pedido capital para que alguien sea distribuidor nuestro: les damos exhibidoras, camiones, cámaras de frío y almacén. Lo único que exigimos*

*es compromiso y que se adecuen a nuestro sistema, porque cualquiera puede fabricar helados, pero venderlos bien es lo más difícil”, puntualiza para explicar que ese enfoque se sostiene en una característica muy propia del trabajador peruano. “Todos somos emprendedores. Trabajamos con fuerza, incluso 24/7, y sacamos adelante nuestro negocio como si fuera un hijo. Lo cuidamos, lo hacemos crecer y, cuando ya camina solo, empezamos a delegar. Justamente por ello, la selección del distribuidor se vuelve un punto crítico dentro del modelo. Buscamos a quien tenga ese afán de superación. Si no lo tiene, no funciona. Y cuando alguien no se adecua, lo retiramos y asumimos la zona hasta encontrar a la persona correcta”, describe.*



Todos los peruanos somos emprendedores. Con toda la fuerza que tenemos, trabajamos si es necesario 24/7 y sacamos adelante nuestro negocio, nuestra empresa, que para nosotros es como nuestro hijo.

A partir de esa lógica de trabajo cercano, el conocimiento directo del mercado se volvió una ventaja clave. *“Trabajamos en distintas regiones del país y sabemos que no todos consumen igual. En el oriente, por ejemplo, no funcionan los helados industriales de coco o lúcuma; en la costa, la lúcuma es un éxito. En el norte, en cambio, la algarrobina no funciona igual porque allá se consume de otra forma”*, explica. Esta lectura fina del territorio ha permitido a la empresa adaptar su oferta y consolidar su presencia en todo el país.

Así, esta mujer luchadora, empírica, pujante y de natural claridad y fuerza empresarial, señala tajantemente que nunca ha dejado de creer en el Perú y que por eso proyecta con convicción un futuro auspicioso para Helatony's. *“Empezamos comprando los activos de Chantybon, con máquinas pequeñas, pero productos de calidad. Hoy, veinte años después, estamos construyendo una planta moderna en Huachipa, con procesos bien estructurados”*. El siguiente paso, afirma, es inevitable: la internacionalización. *“Creemos que el mercado peruano está cerca*

*de saturarse: por eso queremos salir al exterior y representar al país con la marca Yámboly”*, apunta con el mismo orgullo con que destaca el reconocimiento recibido con el Premio LEC a modo de un hito personal en su trayectoria. *“Ha sido una alegría enorme que alguien se fijara en mí. Uno trabaja por necesidad, por salir adelante y dar empleo, no pensando en Premios”*, dice. Con orgullo, recuerda a quienes crecieron junto a ella: *“Traje a jóvenes de provincia y los formé, les enseñé a trabajar. Hoy son distribuidores y empresarios. Incluso tuve que ayudarlos a sacar su brevete para que pudieran salir adelante. Nunca pensé que todo eso sería reconocido”*, concluye.

## 18. NUESTROS INSIGHTS

### a. ¿Por qué es relevante esta capacidad?

Alinear la estrategia de portafolio de productos con la estrategia de canales idónea para llevarlos a los mercados donde queremos competir es un elemento clave para que las organizaciones puedan crecer de manera consciente, sostenible y alineada con lo que realmente valoran sus clientes. Saber en qué mercados competir y a través de qué canales operar ayuda a enfocar mejor los esfuerzos, elegir dónde invertir y cómo llegar de forma efectiva a los clientes correctos. Esta comprensión facilita una expansión ágil y rentable, permite combinar de manera inteligente canales físicos, digitales y alternativos donde corresponde, y adaptar la propuesta de valor a cada contexto sin perder coherencia con la promesa de marca. Además, reduce los riesgos asociados al crecimiento, ya que las decisiones se basan en análisis, aprendizaje continuo y pruebas controladas, en lugar de suposiciones.

### b. ¿Cómo sé si estoy en el camino correcto?

Sabemos que se está avanzando cuando se pasa de operar únicamente en el mercado en el que la empresa nació, con únicamente sus canales iniciales, a un modelo integrado y analítico de diseño de estrategia de *go-to-market* que permite:

- ▶ Contar con una segmentación adecuada y actualizada del mercado que permita entender comportamientos, necesidades y potencial de negocio por segmento.
- ▶ Evaluar sistemáticamente las combinaciones mercado-producto-canal para decidir dónde invertir.
- ▶ Integrar canales físicos y digitales para ofrecer experiencias consistentes allí donde amerite.
- ▶ Planificar la entrada a nuevos mercados con criterios claros y pruebas de bajo costo.
- ▶ Utilizar analítica avanzada para optimizar la gestión de la cobertura y, con ello, cuidar la rentabilidad.

Con base en nuestra experiencia, presentamos a continuación niveles de madurez que muestran cómo las empresas evolucionan desde prácticas incipientes hasta prácticas líderes en el fortalecimiento de las estrategias de comercialización:

## Figura 7: Niveles de madurez en la implementación de una estrategia de llegada al mercado (*go-to-market*)



### PRÁCTICAS INCIPIENTES

- ▶ La organización opera principalmente en mercados locales y con pocos canales de distribución.
- ▶ Las decisiones son reactivas y no existe una evaluación estructurada de combinaciones producto-mercado-canal.

### PRÁCTICAS ESTABLECIDAS

- ▶ La organización empieza a expandirse, incorpora estrategias multicanal y revisa periódicamente la combinación de mercados y canales.
- ▶ Se consideran recomendaciones del los cliente para realizar ajustes que sostengan la expansión y mejoren la propuesta.

### PRÁCTICAS LÍDERES

- ▶ La organización personaliza su estrategia por mercado y canal, evalúa continuamente las combinaciones para decidir dónde invertir y maximizan el valor.
- ▶ Integra canales físicos y digitales de forma fluida, utilizando análisis de datos para anticipar tendencias y optimizar la mezcla de canales, asegurando una experiencia diferenciada y consistente.

Fuente: EY

### c. Prácticas líderes para mejorar esta capacidad

Notamos que las empresas que destacan en su estrategia de comercialización suelen implementar las siguientes acciones:

- ▶ Supervisar desde el Directorio el grado de alineamiento entre la propuesta de valor y la estrategia de comercialización, retando a la gerencia a utilizar información de gestión que le permita tener los mejores resultados de largo plazo.
- ▶ Definir criterios claros para priorizar mercados y canales, considerando el potencial de crecimiento, la rentabilidad y la alineación con la propuesta de valor.
- ▶ Desarrollar modelos que permitan anticipar tendencias y cambios en la demanda, utilizando análisis de datos e información externa.
- ▶ Diseñar experiencias integradas y sin fricción entre canales físicos y digitales, velando por que exista coherencia en la comunicación y en la entrega de valor.
- ▶ Implementar mecanismos de evaluación continua del desempeño de cada canal, con métricas que midan el impacto en la experiencia del cliente y en los resultados obtenidos.
- ▶ Fomentar la innovación en la estrategia de canales, explorando formatos emergentes (*e-commerce*, *marketplaces*, alianzas estratégicas) y adaptando la propuesta según el contexto local.

#### d. KPIs

A continuación, los indicadores clave que notamos con frecuencia orientados a fortalecer la estrategia comercial y que son clave para que una buena estrategia de portafolio de productos no muera en la ejecución. Para evaluar esta capacidad se sugiere medir no solamente los resultados, sino también su alineamiento estratégico y su desempeño:

- ▶ KPIs de alineamiento estratégico del *go-to-market* con la propuesta de valor:
  - » *On Time In Full* (OTIF): porcentaje de cumplimiento de entregas en tiempo y forma.
  - » Índice de cobertura de mercado: porcentaje de territorio o segmentos cubiertos en relación con el potencial total. Tanto numérica como ponderada.
- ▶ KPIs de eficiencia comercial por canal:
  - » Costo de servir por canal. Tanto físicos como digitales.
  - » Eficiencia del canal (ventas/costo): rendimiento financiero por canal.
  - » *Payback* por canal
- ▶ KPIs de experiencia de cliente y de orquestación de la omnicanalidad:
  - » NPS por segmento-canal.
  - » Porcentaje de caídas (*drop-off rate*) por etapa del funnel de venta por segmento-canal.
  - » Porcentaje de leads correctamente transferidos entre canales.
  - » Cumplimiento de los porcentajes de derivación objetivos.

#### e. Casos de éxito

### Caso 7. Agroexportadores peruanos<sup>7</sup>

Los grandes agroexportadores peruanos lograron pasar de un modelo dependiente de intermediarios a uno totalmente integrado y directo para llegar al negocio *retail*. Antes enviaban su fruta en consignación y quedaban a merced de *dealers* que colocaban el producto en el *retail*, con poca visibilidad y control, por lo que debían enfocarse únicamente en entregar la mayor cantidad de producto, pero sin que indicadores como el OTIF fueran relevantes para el negocio. Hoy, en cambio, las empresas líderes locales como Camposol, Danper, Beta, Agrícola Cerro Prieto, entre otros, tienen presencia propia en los principales *hubs* globales –Miami para Estados Unidos, Róterdam para Europa, y plataformas comerciales en China– donde gestionan directamente la venta a supermercados y distribuidores, en mercados que concentran más del 70% del valor exportado del país.

Este cambio les permite llegar al *retailer* y ofrecerle una propuesta de valor alineada a sus expectativas, con estándares exactos –cajas calibradas, empaques

específicos y calidad homogénea –, alineada a la demanda de productos como uvas, arándanos, paltas y mangos, los cuales lideran las exportaciones peruanas y sostienen su crecimiento acelerado. Al eliminar al intermediario, cuidan la rentabilidad del negocio, reducen pérdidas y controlan la logística desde el campo hasta el anaquel. La presencia directa también fortalece la relación comercial y facilita el poder cumplir plenamente con las entregas consistentes en mercados altamente competitivos.

## Caso 8. Alicorp<sup>8</sup>

Alicorp transformó su modelo de distribución a través del despliegue de Empresas Distribuidoras Exclusivas (DEX), una red que reemplazó la distribución fragmentada por un sistema controlado, homogéneo y estratégicamente alineado a su visión y necesidades. Antes, la compañía dependía de múltiples operadores locales con niveles distintos de servicio, lo que derivaba en variaciones en la ejecución comercial y una capacidad limitada para asegurar cobertura consistente en todo el país. Ello generaba brechas en atención, tiempos de entrega irregulares y una menor capacidad de influir directamente en la presencia de la marca en determinados puntos de venta.

Con la implementación del modelo DEX, Alicorp reorganizó completamente su llegada al mercado. A través de estos distribuidores exclusivos que operan bajo estándares unificados de logística, servicio, precios, surtido y ejecución –definidos y supervisados por la empresa –, ha logrado tener una cobertura mucho más profunda, especialmente en los sectores B2B de panificación, gastronomía y limpieza.

La clave del modelo es que cada DEX actúa como una extensión directa de la compañía: conoce su territorio, gestiona relaciones de largo plazo con los negocios, ejecuta planes comerciales con precisión y facilita que la propuesta de valor de Alicorp se entregue de manera consistente en todo el territorio nacional. Este enfoque ha permitido fortalecer la presencia de sus marcas en miles de puntos de contacto, mejorar la disponibilidad de productos, aumentar la velocidad de respuesta y elevar la calidad del servicio en segmentos donde la cercanía y el abastecimiento oportuno son fundamentales.

## Caso 9. Tiendas EFE<sup>9</sup>

Tiendas EFE decidió convertir su red comercial en un verdadero habilitador de acceso y cercanía para millones de peruanos. Para ello, apostó por una estrategia de canales centrada en ampliar cobertura física y articularla con capacidades digitales, entendiendo que el acceso al *retail* moderno debía llegar más allá de las grandes ciudades del Perú. La compañía desplegó una red de más de doscientas tiendas y puntos de retiro en todo el país, integrando el canal tradicional con

soluciones omnicanales como la compra *online* con retiro en tienda y formatos híbridos dentro de los locales.

El impacto de esta estrategia ha sido clave para fortalecer su propuesta de valor. La amplia presencia territorial permite atender tanto a mercados urbanos como rurales, mientras que la integración físico-digital amplía el surtido disponible y reduce fricciones en la experiencia de compra, separando claramente la experiencia de *shopping* (actividad ligada a la experiencia de comprar) de la de *buying* (actividad de ejecutar la compra), tal como han hecho los grandes *retailers* globales en otras economías.

Herramientas como los kioscos virtuales en tienda facilitan el acceso al portafolio completo con acompañamiento presencial, mejorando la disponibilidad de productos, la velocidad de atención y la flexibilidad para el cliente. Más allá de la expansión, EFE logró estandarizar y modernizar su canal físico, mejorando el *buying* sin perder cercanía mejorando el *shopping*.

Tiendas EFE continúa consolidando un ecosistema de canales que combina escala, accesibilidad y omnicanalidad. Su modelo demuestra que el desarrollo de canales no es solo una decisión logística, sino una palanca estratégica para ampliar el acceso, fortalecer la experiencia del cliente y sostener el crecimiento.

#### **f. Marco metodológico**

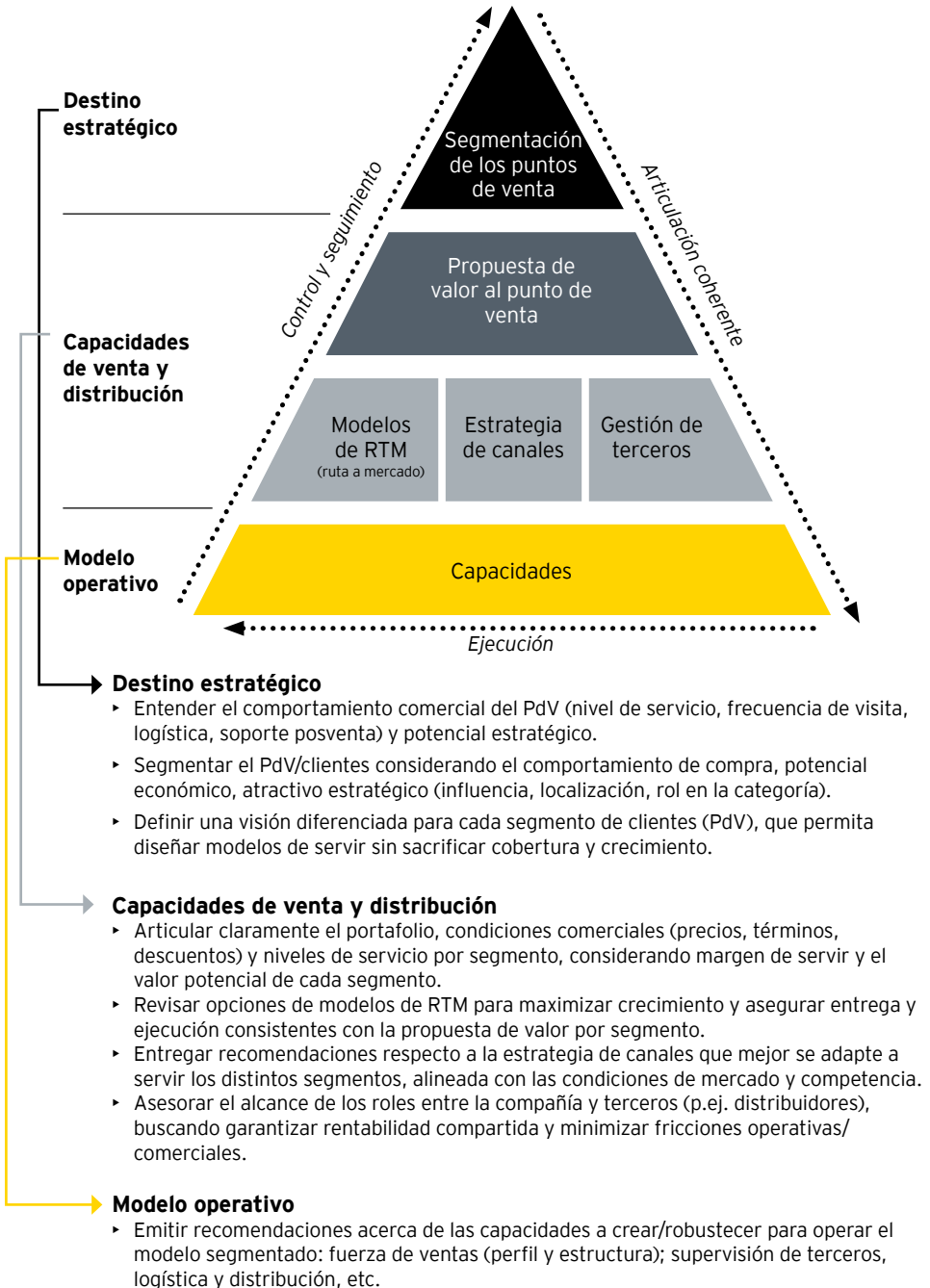
El siguiente es un marco metodológico de referencia conceptual para diseñar una estrategia de comercialización. (Ver Figura 8)

#### **g. Pasos para implementar**

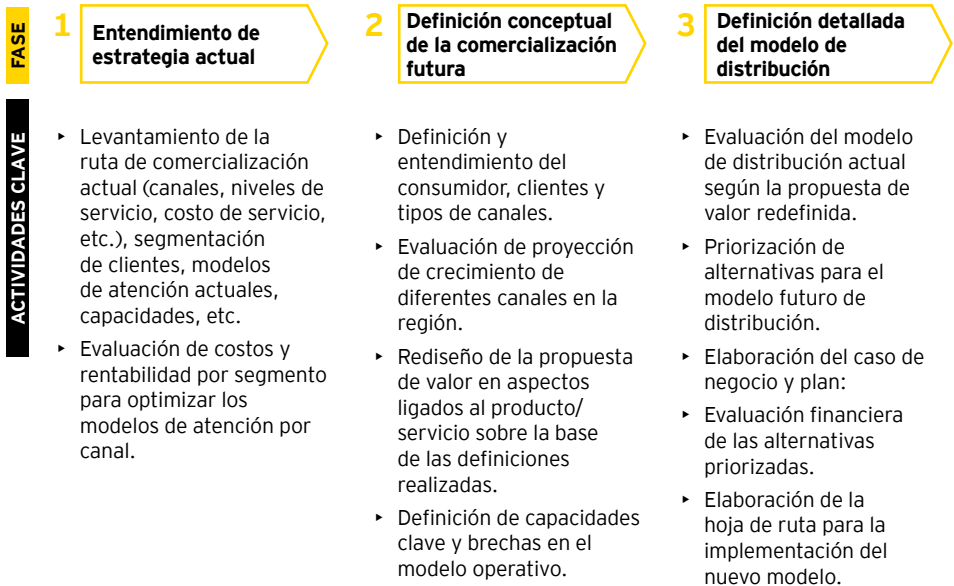
En nuestra experiencia, las empresas tienden a contar con realizar un diseño detallado del modelo de llegada al mercado, incluyendo de distribución, más o menos estático. Cuando en realidad deberían hacer una revisión permanente de este modelo, que parta de un entendimiento profundo de las oportunidades en el modelo actual, que busque constantemente nuevas maneras de entregar la propuesta de valor de manera más costo-eficiente. sin tener un entendimiento completo de la situación actual y de no retar los impactos que pueden existir en la propuesta de valor.

También es importante que el Directorio pueda conocer y aprobar las distintas alternativas y los casos de negocio asociados, para luego poder “cobrarle factura” a la gerencia durante el posterior despliegue. (Ver Figura 9)

**Figura 8: Marco metodológico para diseñar una estrategia de comercialización (go-to-market) alineada a la propuesta de valor por segmento definida**



**Figura 9: Pasos para diseñar y planificar la implementación de una estrategia de comercialización**



Fuente: EY





# B.



# PERSONAS

Las personas son el activo más importante de cualquier organización. No se trata solo de contar con talento, sino de atraer, desarrollar e impulsar a colaboradores que compartan el propósito y cultura de la empresa. Las compañías líderes crean entornos seguros e inclusivos y fomentan la diversidad y la colaboración, a través de un liderazgo transformador. Asimismo, invierten en el desarrollo continuo de habilidades alineadas a los cambios organizacionales para que los distintos colaboradores puedan aportar al crecimiento y la estrategia del negocio.

# B

4 Empresarios  
generan 19,020  
puestos de  
trabajo

## Metodologías ágiles

- 1 Percy Ortiz, agilidad para resolver
- 2 Rocío Lockett, innovación con agilidad y adaptabilidad
- 3 Raúl Alcalde, capacidad de ejecutar rápido
- 4 Víctor Lumbroso, agilidad estratégica
- 5 Nuestros *insights*






# LUZ PARA MUCHOS NUEVOS OJOS

La agilidad de CVC Energía para resolver la demanda energética insatisfecha



**Percy  
Ortiz**

## CVC Energía

|  |                        |
|--|------------------------|
|  Sector   | Electricidad           |
|  Inicio de operaciones                                  | 1994 (como Coelvisac). |
|  Trabajadores   | 370                    |
|  Potencia transmitida (clientes libres en todo el Perú) | 400 MWS al 2025        |
|  Capacidad distintiva                                   | Agilidad para resolver |

Se aventuró hace tres décadas a la arriesgada apuesta de ejecutar una alta inversión de lento retorno para electrificar 60,000 hectáreas en pleno desierto iqueño. Hoy, con el modelo replicado en Olmos y centenares de miles de nuevos puestos de trabajo creados a partir de llevar energía allí donde no la existía, es un experimentado luchador contra las barreras burocráticas de su sector. Convencido de que una adecuada dirección es el complemento ideal para el natural esfuerzo y la habilidad técnica del trabajador peruano, es el líder de una empresa referente que, con agilidad resolutiva, se anticipa a la demanda corporativa y social por electricidad.

Mediados de 1992. Percy Ortiz, con calculadora y papel cuadriculado en mesa, saca cuentas respecto de cuánto ha invertido en el último trienio con el ánimo de electrificar la extensa pampa de Villacurí, en el distrito iqueño de Salas. En los primeros seis meses de operación, convencido por los agricultores de la zona de ingresar, y una vez lograda la concesión estatal, inyectó US\$700,000 casi a manera de fondo hundido, pues la tarifa no bastaba para hacer un negocio de distribución eléctrica. Después de un año, ya había invertido US\$1 millón: en su cuenta bancaria no había aún un solo dólar de retorno. Los agricultores, al no poder aún devolver el dinero, le ofrecieron entonces pagar 50% adicional por la tarifa por los siguientes cinco años; él siguió adelante y, al cabo de un año más, ya había invertido US\$2.5 millones. Entonces ocurrió lo increíble: inauguró el servicio, pero ningún agricultor estaba en posibilidad de conectarse, ya que no tenían el capital para sustituir sus motores eléctricos por petroleros.

“

Lo que más nos diferencia es la dinámica y la proactividad. Siempre buscamos soluciones ágiles o que permitan recortar los plazos existentes para hacer obras, conectar o dar soluciones a los proyectos energéticos.

*“Tuve que pedir US\$1 millón más prestado al BBVA y financié esa deuda a tres años. Entonces, en tres años había arriesgado US\$3.5 millones; pero no hay que temer a los riesgos, sobre todo cuando la mayor posibilidad es que tengas éxito si estás en un tema de necesidad básica”, sentencia Percy, a cuya apuesta los hechos dan la razón con creces. Tres décadas después de su entrada en operación, en Villacurí hay 60,000 hectáreas cultivadas que dan trabajo a 250,000 personas y generan exportaciones por casi US\$2,000 millones al año. “Y todo eso es porque llegó la energía, así de sencillo. Villacurí es nuestro modelo: estamos apoyando los proyectos de vivienda que es una necesidad básica para la población trabajadora de la zona llevando energía eléctrica y fomentando nuevos proyectos para cubrir este requerimiento de la población”, apunta con vívido entusiasmo.*

A partir de ese caso exitoso, la actual CVC Energía (denominación comercial que sustituyó a la original Coelvisac), ha enfocado su labor en llevar energía eléctrica a muchas zonas del país que no la tienen. *“Esas necesidades son las que nosotros satisfacemos en forma proactiva. Tienes millones de hectáreas que son pasibles de hacer agricultura, pero no se usan para ese fin porque no hay energía. Por eso, tenemos esa como otra de las áreas principales de nuestra actividad empresarial: dar energía a esas zonas y a partir de eso crear polos de desarrollo. Son terrenos eriazos que a veces a nadie le importan: la vida se pasa por decenas de años y no sucede nada con ellos. Abrimos la puerta a la*



*agricultura, que llevará a la actividad industrial y, por tanto, se producirá un efecto multiplicador de oportunidades”,* razona Percy, que replicó con éxito el modelo de Villacurí en un ámbito más retador como Olmos, en Lambayeque, donde de la mano del conocido proyecto de irrigación en la zona se ha logrado, en una década, el desarrollo de 35,000 hectáreas cultivadas para la generación de 100,000 puestos de trabajo y la exportación anual de casi US\$1,000 millones.

*“A veces cuando converso con los gobernadores regionales ellos dicen que estamos metiéndonos a un tema de plan de gobierno, porque en varias regiones del país la agroindustria es posiblemente la actividad más importante. Lo que nos ha pasado en Villacurí y en Olmos es un modelo que estamos trabajando para repetir en*

*las concesiones que hemos pedido en la costa, que son en Tacna, donde en unos diez años debería haber al menos 20,000 hectáreas de cultivos, y también en Moquegua y en Piura; en estas últimas pensamos inaugurar el servicio el próximo año, para comenzar”,* refiere con esa gran sonrisa que lo caracteriza.

Para que su modelo opere, la principal capacidad distintiva de CVC Energía es una de agilidad resolutiva: ha sabido estudiar al detalle a sus clientes corporativos e industriales y a las zonas del país demandantes de energía para adelantarse a sus necesidades. *“Lo que más nos diferencia es la dinámica y la proactividad: la rapidez para resolver temas, con el tiempo como factor fundamental. Siempre buscamos soluciones ágiles o que permitan recortar los plazos existentes para hacer obras, conectar o dar soluciones a los*



*proyectos energéticos. Procuramos ganar tiempo: por supuesto que puedo tomarme un año en dar energía eléctrica a un cliente, pero yo busco que demoremos medio año, por ejemplo. Sucede que es usual que los clientes hagan una planta, tengan lista su obra y del tema de energía se ocupen solo al final: y si les dices que tú vas a tomarte un año, pierden plata. Yo llamo a eso resolver, que es uno de los términos del decálogo de formas de trabajo que tenemos en CVC: debemos resolver y en un tiempo definido”, enfatiza Percy, cuya labor de inteligencia de mercado se basa no solo en el enfoque en el cliente, sino además en un análisis de tendencias que le permite comprender cabalmente la actividad.*

*“Si tú tienes una zona en la que no hay energía eléctrica, hay tres caminos. Primero, generas energía eléctrica en la zona y haces distribución; segundo,*

*haces transmisión eléctrica que conecte al área con el sistema nacional y a partir de ella haces distribución; o tercero, utilizas los recursos como subestaciones que existan cercanas a la zona de concesión de distribución para llevar inicialmente una energía básica. Esto último ha pasado en Tacna: nos hemos colgado del sistema de distribución de transmisión de Electrosur y hemos jalado una línea de distribución de media tensión (22.9 kW) hasta un par de metros antes de la frontera con Chile”, añade con la satisfacción de quien disfruta su trabajo.*

*Algo singular en la dinámica empresarial de CVC Energía es que la competencia no es directa frente otras empresas, sino con el Estado, lo que termina exigiendo una especial capacidad de lidiar contra trabas no solo burocráticas. “El mundo de la energía eléctrica es desconocido*

para la mayor parte de peruanos. Hay cuatro frentes: la generación, la transmisión, la distribución y las obras. La primera es 80% privada, y la transmisión y las obras lo son al 100%; pero la distribución es como un eslabón perdido en el sistema, pues se intentó privatizar y solo se logró con Electrolima y Electro surmedio, pues fracasó en las otras empresas estatales de distribución. Y los peruanos tenemos que entender que la distribución es el pilar para el desarrollo del Perú, porque es en ella donde se genera la demanda eléctrica. Entonces, si ese desarrollo está dependiendo de empresas estatales que no logran la eficiencia requerida, entre otros motivos por su falta de presupuesto, las regiones están destinadas a tardarse mil años en lograr su desarrollo”, dice Percy abriendo los ojos, como quien transmite estar muy despierto ante una preocupación respecto de la que el país parece adormilado.

“

**En el futuro quisiéramos llegar a todas las regiones del Perú y resolver sus problemas de distribución. Queremos ir a Iquitos, Madre de Dios o San Martín: zonas donde hay espacio y necesidad de resolver la traba del Estado.**

“Así, cuando aparece un privado que pretende hacer distribución en una zona, le ponen trabas: crearon una norma llamada ZRT (Zona de Responsabilidad Técnica) que causa

que nos demoremos dos años en hacer un expediente para pedir una concesión. Y una vez que lo presentas, vas al Gobierno Regional y la ZRT le concede a la empresa estatal de distribución quince días para alzar la mano y decir que hará el proyecto”, explica, para profundizar con el aval de quien ha recorrido un largo camino en los problemas estructurales del sector en que opera, pues cada vez que la empresa estatal levanta la mano, el privado que invirtió, que vio la oportunidad y que arriesgó pierde todo. “Las empresas de distribución de energía en general y las estatales en particular tienen como un gran problema las pérdidas eléctricas donde algunas llegan a pérdidas altas entre 15% y 20%. Y si no eres consciente de controlar eso desde el principio, no sales nunca más de esas pérdidas. ¿Y quiénes son los primeros que están metidos en ese enredo de las pérdidas? A veces los propios funcionarios que están en esa área porque no fuiste cuidadoso desde el principio. En mi empresa, por ejemplo, las pérdidas eléctricas no pasan del 2%, porque llevo la estadística, comienza la venta y cuando pasa el umbral de 2.5% tomamos medidas correctivas inmediatamente; entonces comenzamos a ver dónde se ha producido el efecto de esa pérdida y la controlamos a tiempo. En las empresas del Estado eso trepa y trepa y el asunto no llega a resolverse, y a la larga el gran perdedor de eso es el Perú. De 20 empresas de distribución, 17 son estatales”, subraya transmitiendo preocupación por todo lo que nuestros conciudadanos pierden cada día.

Sin perjuicio de eso, este jovial y

experimentado empresario, de frondosa cabellera blanca y eximio bailarín, señala con contundencia que jamás dejó de creer en el Perú. *“Empezamos en 1994 y estamos acá, porque hemos forjado el desarrollo y visto lo que se puede hacer. Nos entusiasma haber encontrado una fórmula que funciona: si hay energía eléctrica, la gente se anima a invertir. Y lo más importante es que tenemos gente peruana que trabaja, y que si es bien dirigida funciona bien; además trabaja feliz, porque nuestro éxito es uno social. Lo que el trabajador requiere son líderes que vayan presentando lineamientos y empuje para que él pueda hacer su trabajo, lo aprenda y lo haga bien finalmente. Los peruanos somos también buenos técnicos, pero debemos estar acompañados de un plan claro, estratégico y con seguimiento”,* afirma Percy, quien, gracias al aporte de sus tres hijos, vislumbra un continente de posibilidades no solo para su empresa sino para el como persona. *“Mis hijos me han enseñado mucho sin saberlo durante todos estos años de trabajo a mi lado. Me enseñaron a escuchar a los demás, a respetar sus tiempos, a ser más permisivo y cauto a la vez, el equilibrio vida-trabajo, a adaptarme a la tecnología y a modelos más flexibles, a ser más paciente, a apoyar a nuestros trabajadores en sus iniciativas creando un ambiente de trabajo positivo. Finalmente, a que la familia no es un negocio, el negocio es de la familia”.*

Y concluye compartiendo sus planes de expansión. *“En el futuro quisiéramos llegar a todas las regiones del Perú y resolver sus problemas de distribución. Queremos ir a Iquitos, Madre de Dios o San Martín: zonas donde hay espacio*

*y necesidad de resolver la traba del Estado”,* indica, y remarca que en esa aventura hay que perderle temor al riesgo. *“Lo que más he aprendido es que en la vida hay que arriesgar, sobre todo si nuestra posición ahorita es buena. Cuando voy a Las Vegas a competir en el Latin Challenge de baile de salón me preguntan si no voy a ir a los casinos a jugar, yo respondo que el único lugar donde juego es en mi compañía. Allí arriesgo”,* remata sonriente.






# SÍ HAY CAMA PARA TANTA GENTE

La vocación de Metax por la innovación permanente en la oferta de mobiliario para la salud



**Rocío  
Lockett**

## Metax Industria y Comercio

|  |  |
|--|--|
|  Sector                     | Industria metalmecánica                      |
|  Inicio de operaciones      | 1977 (desde 2001 con su actual denominación) |
|  Trabajadores               | 150  |
|  Mobiliario médico colocado | 20,000 unidades por año.                     |
|  Capacidad distintiva       | Innovación con agilidad y adaptabilidad      |

Arquitecta de profesión, se imbuó en la empresa familiar al cumplir los 50 años. Con el sombrero de administración y finanzas, pero promoviendo la colaboración interdisciplinaria entre todas las áreas, ha alzado la bandera de la innovación continua en el diseño y la producción *custom-made* de mobiliario hospitalario e institucional, que se puso a prueba de fuego en una pandemia. Apoyada en la creatividad y el ingenio peruanos, supo ofrecer soluciones altamente creativas para las camas de las desbordadas UCI de los hospitales nacionales.

Abril de 2020. La pandemia ha detenido muchos procesos productivos, pero ni siquiera el distanciamiento social obligatorio impide que, rigurosamente cada miércoles, el comité de diseño e innovación de Metax se reúna, aunque sea virtualmente, para discutir opciones creativas que alimenten la capacidad industrial de la empresa, especialmente en un contexto en que las empresas proveedoras del sector salud requerían ofrecer soluciones a hospitales desbordados. En una ventana de Zoom, uno de los miembros del comité porta un pedido de un doctor asignado a una UCI: ¿no se podría desarrollar una cama que permita monitorear específicamente a los pacientes con obesidad, que vienen configurando un segmento especialmente afectado por el Covid 19? Libreta en mano, el equipo encabezado por la familia Lockett comienza a trabajar un prototipo: lo sucederán en planta el ensayo, la iteración y la prueba y error hasta que, unos meses después, se lanzará al mercado la cama Vita Peso, con sensores incorporados para el control de peso de los pacientes, así como otra cama con movimiento lateral para ladear al paciente y tratar sus pulmones.

*“Constantemente estamos alimentándonos de lo que está pasando en nuestra industria. Por el lado de la manufactura, nos nutrimos a través de los viajes a ferias, porque en el mundo siempre está cambiando la manera de hacerse las cosas, en especial en lo que se refiere a maquinaria: hemos así ejecutado muchos cambios en la maquinaria e implementado equipos*

*con robotización y automatización, lo que nos permite ofrecer productos de mayor precisión a mayor velocidad. Por el lado de la demanda del cliente, también viajamos a las ferias médicas, para conocer las nuevas necesidades del mercado. Pero tanto o más importante es que nuestro comité de diseño e innovación se reúna cada miércoles, porque la innovación debe ser un ejercicio constante, no algo que se dé esporádicamente: hay que ver si mejoramos el producto, el proceso o la imagen. Todos son aspectos que renovamos adrede: innovar es parte de nuestro ADN”, afirma Rocío Lockett, quien más allá de ser arquitecta de profesión ocupa el cargo de gerente de administración y finanzas en la organización a la que se incorporó hace diez años, cuando ayudó a su padre Julián Lockett Wallace también LEC –el patriarca familiar, británico radicado en el Perú, quien se inició en el rubro de mueblería desde 1977 y que hoy participa del comité de innovación– en la planta de Lurín.*

“

**Nuestro comité de diseño e innovación se reúne cada miércoles, porque la innovación debe ser un ejercicio constante, no algo que se dé esporádicamente: hay que ver si mejoramos en el producto, en el proceso o en la imagen.**



Así, Metax –que se refundó como tal en 2001 a partir de la fusión de las marcas Metalmatic, del rubro de metalmecánica y progresivamente orientada al mobiliario hospitalario, y Xylo Industria, dedicada a la carpintería– es una empresa familiar ya de segunda generación, en la cual la agilidad para innovar, con la interpretación adecuada en torno a hacia dónde está yendo un mercado permanentemente cambiante, representa la principal capacidad operativa. “Conocemos muy bien el sector salud, que es un mundo muy especializado. Conocemos también al detalle el mobiliario médico, y como los que desarrollamos son productos especializados y específicos, conseguimos diferenciarnos. A la vez, somos ágiles en interpretar los cambios normativos, del paciente, de lo que requiere el médico. Por todo eso, si bien somos una empresa industrial,

*no tenemos una línea de producción continua: fabricamos lo que se llama made-to-order o custom-made, por lo cual nos constituimos como una industria siempre variante, creativa y ágil”,* afirma Rocío, que cree que para garantizar ese prototipado rápido la capacidad más retadora de implementar siempre ha sido la adaptación al cambio tecnológico: “Los cambios de tecnología son los que se vienen con mayor fuerza en estos momentos, y nos hemos encontrado que como empresa peruana mediana a veces no contamos en el mundo laboral con los recursos humanos adecuados. Hay vacíos en la educación en nuestro país, los cuales nos vemos obligados a invertir mucho a fin de educar a nuestro personal y capacitarlo”, explica con el espíritu despierto que la caracteriza.

La capacitación y desarrollo no es el único aspecto en que las

particularidades del país condicionan las labores de Metax, “Quizá antes no tomábamos en cuenta que una obra hospitalaria se podía paralizar porque en determinado momento el Estado podía decidir ya no darle más fondos; ha habido, en tiempos recientes, muchos escándalos en los temas de equipamiento de los hospitales; nosotros con el equipamiento médico venimos a representar el último eslabón de un hospital: si se paraliza la obra, el mueble es lo último que llegará allí. En 2025 nomás, se cortaron en julio los fondos de los hospitales y se han paralizado decenas en todo el país, que se han quedado colgados por falta de presupuesto”, comenta Rocío sin disimular su frustración por el efecto que tales inacciones ejercen en el sector salud. “Por eso, a veces me resulta difícil decir que no he dejado de creer en el Perú, porque es algo que me pregunto todo el tiempo. En principio me digo a mí misma que no, porque todas las mañanas me levanto súper pilas y me encanta ir a trabajar, pero a veces pienso también que mis dos hijas no están en el Perú, por lo cual hay una dualidad de sentimientos. ¿Las quiero traer realmente acá a vivir esto o están con una mejor vida siendo empleadas de terceros en otro país? Qué es mejor: ¿la vida titánica del empresario peruano, al que muchas veces vemos magullado por el entorno, pintado como un explotador o abusador, o la vida de una empleada en Inglaterra?”, se cuestiona, en reflejo de ser una empresaria bien ubicada en la realidad.

No obstante, Rocío reafirma que la peruanidad es también un atributo que permite a Metax desarrollar su tarea innovadora. “Los peruanos

somos trabajadores y creativos: no nos rendimos ante las limitaciones económicas, y ellas nos hacen agudizar el ingenio y salir adelante. A pesar de que hay recursos limitados, porque no siempre contamos con materiales o tecnología en abundancia, igual vamos al frente y buscamos salidas. Nosotros contamos con mucha gente creativa en la empresa: podemos hacer esto, así o asá, y le damos vuelta. ¿Cómo sería si eso viniera soportado por un cimiento fuerte de educación? Ni pensar lo que con ese espíritu podríamos hacer en una industria norteamericana o europea, donde hay todo en abundancia”, evalúa.

“

**Si bien somos una empresa industrial, no tenemos una línea de producción continua: fabricamos made-to-order o custom-made, por lo cual nos constituimos como una industria siempre variante, creativa y ágil.**

Y en esa línea, diserta acerca del ánimo colectivo que promueve en su organización. “Yo personalmente he aprendido que todo lo debemos hacer como equipo. Que cualquier reto que se nos viene lo tenemos que trabajar uniendo a todas las aristas de la empresa. Que cada vez que hay que asumir un reto en la empresa para hacer cambios -que ya está dicho que son constantes- hay que hacerlo de modo transversal”, sostiene para ilustrarlo con un ejemplo de feedback

continuo. *“Pasa que a veces queremos llevar a cabo una implementación de algo en la empresa y la acometemos desde un área específica, pero no se lo participamos a otras: queremos un cambio de un software y no se lo pasamos a contabilidad o a procesos. Pero cuando hacemos trabajos que involucran cambios y todas las partes involucradas participan, los proyectos suelen ser mucho más exitosos. Por eso, me gusta hacer participar a todos: TI, contabilidad, producción. Siento que así todo se decanta mucho mejor. Porque los proyectos no son exitosos siempre desde el go: probamos, se falla, lo intentamos y hacemos la iteración para ir avanzando hasta que se logre el éxito”*, postula para graficar la relevancia de la colaboración interdisciplinaria.

Bajo esas condiciones, Rocío vislumbra un futuro positivo para Metax. *“En especial lo creo así porque todavía los vacíos que hay en la salud peruana son vastos. Y me refiero solamente a vacíos, porque no hablamos siquiera de todo lo que hay por reponer en los hospitales de aquello que ya está viejísimo”*, indica. *“Lamentablemente en el Perú todo eso va acompañado del tema político, que como ya indicamos es complicado: por eso estamos súper abocados ahora a exportar, con la mejora de nuestros productos enfocada en la visión de ir buscando mercado fuera”*, remata.

# EJECUTAR PARA TRANSFORMAR

La velocidad para convertir ideas en realidad como ventaja competitiva en una industria tradicional



**Raúl  
Alcalde**

## Sharf Logística Integrada

|   |                              |
|---|------------------------------|
|  Sector                | Logística                    |
|  Inicio de operaciones | 1987                         |
|  Trabajadores          | 1,000                        |
|  Paquetes entregados   | 3.5 millones por año         |
|  Capacidad distintiva  | Capacidad de ejecutar rápido |

Raúl Alcalde asumió muy joven la presidencia ejecutiva de Sharf, la empresa logística fundada por su padre. Desde ese lugar, lideró una transformación profunda en una organización tradicional, en una industria poco acostumbrada a innovar. Su sello ha sido la capacidad de ejecutar rápido: plantear hipótesis, probar, aprender del error y volver a intentar. Esa disciplina –sostenida por una cultura que valora el aprendizaje y un uso estratégico de la tecnología y los datos– explica por qué Sharf ha triplicado su tamaño en pocos años y mantiene una ambición de crecimiento sostenido en un país con hambre de que las intenciones se vuelvan realidad.

2016. Raúl Alcalde tiene 26 años y está de pie frente a un grupo de ejecutivos con terno oscuro. Él viste ropa casual y lleva tatuajes en el brazo. La escena es elocuente. La presentación que muestra en la pantalla no habla de resultados del trimestre ni de eficiencias operativas, sino de algo más incómodo: por qué Sharf –una empresa exitosa con 30 años en el mercado y respetada en el mundo aduanero– debía repensar su propuesta de valor. *“Nos estábamos volviendo un commodity”*, recuerda hoy, con pelo gris y pelo cortado a rape. En aquel tiempo, los márgenes se estrechaban, los plazos de pago se alargaban. La pregunta que lanzó ese día fue directa: *“¿Dónde está el valor?”*. No era una provocación retórica; era una invitación urgente a cambiar para los siguientes treinta años.



**Algo bien característico de nuestra cultura son esas ganas de ver las cosas volverse realidad. Creo que es algo que genera motivación dentro del equipo.**

Ese momento condensó buena parte del liderazgo que Raúl desplegaría después. No tanto por la claridad del diagnóstico –que también– sino por lo que vino luego. Plantear la pregunta era solo el comienzo. Lo importante era ejecutar. Convertir esa inquietud estratégica en decisiones, en proyectos, en aprendizajes. Y rápido.

Sharf había sido fundada en 1987 por su padre como una agencia aduanera.

Aunque Raúl pasó algunos veranos ayudando en la oficina, durante años, se resistió a la idea de trabajar allí. Le parecía una compañía muy tradicional. Aburrida. Él le decía su padre: *“Papá, yo no quiero trabajar en Sharf porque no quiero trabajar para ti. No quiero tener que trabajar con tu método”*. *“Yo tenía una actitud de chibolo arrogante”*, admite hoy.

Raúl prefería trazar su propio camino. Lo hizo en Mambo, una consultora que cofundó con amigos. Allí se sentía pleno: *“Habíamos hecho una empresa a nuestra medida”*. El giro llegó con la enfermedad y muerte de su padre, en 2015. La sucesión no estaba preparada. Tampoco estaba del todo profesionalizada la forma en que los accionistas se vinculaban con la compañía. Raúl dudó. ¿Vender? ¿Ser solo director? ¿Involucrarse?

La decisión llegó tras conversar con Jose Carlos Bellina, un mentor. *“En Mambo generas pequeños cambios en compañías grandes. Acá puedes cambiar hasta la tapa del wáter. Este es tu masterpiece”*, le dijo. Raúl entendió que, si asumía, debía hacerlo de pies a cabeza. Renunció al día a día de Mambo y se embarcó en Sharf.

Desde el inicio, su obsesión fue una: ejecutar. *“Cuando recibí el Premio LEC, tenía dos años en el cargo. Es poco tiempo, pero habíamos hecho un montón”*, recuerda. No porque todo hubiera salido bien, sino porque se había hecho. Proyectos lanzados, hipótesis validadas, errores visibles. *“Nuestra capacidad distintiva es ejecutar cosas. Y ejecutar rápido”*.

Esa capacidad no surgió de la nada.



Raúl la construyó deliberadamente como parte de la cultura empresarial. En Sharf, el error no se esconde. Se muestra. *“La cultura genera visibilidad al error y al aprendizaje. Cuando eso es valorado, la gente no tiene miedo a intentar”*, explica. Desde 2017 realizan dinámicas que llaman *“el cagadón del mes”*. Se premia la calidad del aprendizaje, no el golpe de suerte. *“La mayoría de las organizaciones están diseñadas para no cometer errores. Nosotros estamos diseñados para aprender rápido”*.

La ejecución, sin embargo, no es caos. Tiene un marco. De aquella pregunta inicial –¿dónde está el valor?– surgieron cuatro pilares que hoy ordenan todas las decisiones: cultura, métodos y procesos, tecnología y data. *“Todas las inversiones que hemos hecho*

*en los últimos ocho años responden a esas cuatro cosas”*, dice. No han invertido en cemento ni en flotas propias. Sharf es una organización ligera en activos. La apuesta ha sido otra: capacidades.

“

**El Perú es un país lleno de oportunidades, porque las brechas son muy grandes. Yo creo en el Perú. Mi apuesta por el Perú es una apuesta de largo plazo.**

En cuanto a métodos y procesos, crearon el Sharf Lab, un laboratorio de innovación enfocado en resolver

desafíos logísticos. *“Somos una organización operativa. Diseñar soluciones e implementarlas es increíble”*, afirma. En tecnología, cerraron brechas históricas y desarrollaron capacidades que les permitieron escalar. *“Hemos casi triplicado el tamaño de la compañía desde que gané el Premio. Eso es imposible sin tecnología”*. Respecto a data, bucean en información sobre los orígenes, los destinos y los tamaños de paquetes. *“Es el pilar en el que más nos estamos enfocando ahora”*.

No todo ha sido fluido. La pandemia del Covid-19 dejó huellas. *“Entramos en modo supervivencia y nos volvimos burocráticos. La burocracia limita la innovación”*, reconoce. Recuperar la agilidad tomó tiempo. También le pasó factura su propia energía. *“Me dijeron que sufría de proyectitis”*, cuenta. Demasiadas ideas, demasiados frentes abiertos. *“A veces hubiera sido mejor hacer menos cosas, pero mejor”*. Hoy reconoce que le faltó foco en proyectos de largo plazo, como el negocio de distribución vinculado al auge del comercio electrónico, que ahora es central.

Raúl recuerda que puso en marcha un proyecto para *blockchain* a su proceso de aduanas, una línea de negocio que, de acuerdo con su pronóstico, tenderá a extinguirse. *“Un agente de aduanas es como un notario que visa todas las cosas que entran y salen del país. Yo creo que es algo obsoleto, por lo menos la forma en que se aplica en el Perú. Creo que somos un estupendo agente de aduanas, pero si me regresases ocho años atrás, quizás esos recursos los hubiese invertido en otro lugar”*, señala.

Aprendió también por golpes más duros. *“He sido muy naïf, muy confiado”*, admite. Ha sufrido robos, fraudes, multas. Los delincuentes mostraron una creatividad digna de mejores causas: cambiaron celulares por jabones camino a su destino, activaron tarjetas de crédito en colusión con call centers. *“Al principio, no le presté suficiente atención a los riesgos operativos. Hoy la seguridad es una capacidad diferenciadora”*. La lección fue clara: ejecutar rápido no puede significar ejecutar sin cuidar los riesgos.

A ocho años de haber asumido, Raúl mira el futuro con optimismo. La industria logística es “bondadosa”: está en las buenas y en las malas, opina Raúl. Y Sharf sigue siendo una porción pequeña de un mercado enorme. *“Podemos triplicar ventas vendiéndole a los mismos clientes”*. El desafío es sostener la cultura que los trajo hasta aquí. Ejecutar. Aprender. Volver a ejecutar.

*“El Perú es un país lleno de oportunidades, porque las brechas son muy grandes. Yo creo en el Perú. Mi apuesta por el Perú es una apuesta de largo plazo”*, dice Raúl, quien ha encontrado en su gente una fortaleza: *“esas ganas de ver las cosas volverse realidad”*.

*“No es mi intención inmortalizarme en este negocio”*, aclara. Quizás algún día Sharf se venda. Lo importante, para él, es que sea un caso de éxito. *“Y mientras Sharf sea un caso de éxito, todos los que estamos detrás somos parte de eso”*.

# UNA MÁQUINA DE HACER NEGOCIOS

Migiva Group y el vasto legado de agilidad empresarial de un francés de corazón peruano



**Víctor  
Lumbroso**



## Migiva Group



Sector

Agricultura, acuicultura, industria, servicios de apoyo logístico para operaciones *off shore* de la industria petrolera y de gas e inmobiliario



Inicio de operaciones 1990



Trabajadores 17,500



Superficie agrícola cultivada

1,250 hectáreas de arándanos y 1,620 hectáreas de uva



Capacidad distintiva Agilidad estratégica

A los 31 años, tras servir en el Ejército francés, dejó París y su natal Marruecos para cruzar el Atlántico y venir al Perú por seis meses que se convirtieron en más de seis décadas de prolífica vida familiar y empresarial. Su inmenso conglomerado multisectorial, erigido a partir de un admirable instinto para los negocios, la genuina vocación por el emprendimiento y la admiración por la habilidad manual del peruano, sigue creciendo luego de su partida física bajo la premisa de la agilidad estratégica que supo inculcar a su hija Ginette.

Afuera de Lyon, inicios de 1962. Gonzalo Raffo, gerente general de Inresa, se pasea por distintas fábricas francesas en búsqueda de modelos para la construcción de una nueva planta de latas de conservas que su compañía, comercializadora de bienes de consumo del Grupo Ferreyros, tiene planeado desarrollar en sus instalaciones de la avenida Argentina en el Callao. Es recibido en las instalaciones de Carnaud, conocida empresa del rubro, y queda impresionado por lo que ve: sin dudar, acude a los ejecutivos de la fábrica y pregunta quién fue el ingeniero encargado de diseñarla. *“Préstennelo por favor seis meses para que venga conmigo al Perú a armar nuestra planta”*, propone de manera directa: tanto la empresa como Víctor Lumbroso, un joven francés nacido en Marruecos y que luego de la independencia del hoy país norafricano se estableció en París, acceden a la singular invitación.

“

Era una persona visionaria, muy audaz en temas de negocio, sobre todo porque nunca vio los problemas como tales, sino como oportunidades. Cuando todo el sector pesquero enfrentó malos años, como por ejemplo durante los Fenómenos El Niño, él más bien invertía.

Lo que ni Carnaud, Inresa o el propio Víctor imaginaron fue que ese

semestre se acabaría convirtiendo en una travesía de 62 años de las más prolíficas que se haya visto en la historia de la empresa privada del Perú. Ese muchacho treintañero que se había sentido extranjero tanto en Marruecos por tener nacionalidad francesa como en Francia por haber nacido en Marruecos, encontró en el país de los incas no solo el espacio para desarrollar sus dos pasiones más genuinas: la gestación de negocios y la mecánica, sino también un hogar. Conoció a Elisa, el amor de su vida, y de la unión con ella nacieron Michele, Ginette y Valerie, las tres hijas cuyas iniciales dieron pie al acrónimo de Migiva Group, el conglomerado empresarial que legó a esta tierra con presencia en seis sectores económicos diferentes y más de 17,000 puestos de trabajo creados.

*“En 2023, un año antes de fallecer, mi papá me pidió que escribiera una carta a Carnaud, que hoy es parte del gigante industrial ArcelorMittal. En esa carta, que enviamos al presidente del directorio, les agradeció por la oportunidad que le dieron de trabajar allí desde que estaba en Marruecos y que gracias a eso pudo llegar al Perú, formar una familia maravillosa y tener éxito empresarial. Porque quiso a este país como suyo y más que a cualquier otro”*, recuerda con indisimulable emoción Ginette, quien junto a su cuñado Jonathan Geller ha tomado la posta empresarial de su padre después de haberse dedicado el último cuarto de siglo a la gerencia legal y dirección del grupo. *“Mi papá nunca me dijo cómo hacer mi trabajo. Después de hacer mi maestría, cuando trabajaba en un estudio de abogados en Toronto, me pidió que lo apoye en la empresa. No*

*había un área legal propiamente, pero encontré todo bastante bien ordenado, aun cuando ya había crecido bastante para entonces: teníamos dos plantas pesqueras y algunos barcos. Entré y tomé la gerencia legal y en unos años pasamos a operar cinco plantas y más embarcaciones. Mi papá tomaba las decisiones de negocios y yo me encargaba de ejecutarlas”* rememora.

En ese sentido, Ginette resalta que don Víctor era un hombre de una envidiable agilidad estratégica, la cual se acabó convirtiendo en la capacidad distintiva principal de Migiva Group. *“Mi papá era una persona muy práctica, de mentalidad diferente. Tomaba sus decisiones súper instintivamente. Algo le interesaba o le encontraba un ángulo de negocio y simplemente quería comprarlo. Yo más bien soy muy rigurosa, hacía un análisis más estructurado por mi formación de abogada. Él me respondía: ‘Todo bien con lo que me dices, pero igual hay que comprarlo’. Entonces me encargaba de adquirir el negocio o el activo que se tratara de la manera más eficiente posible, cubriendo los riesgos eventuales de la transacción. Era una persona visionaria, muy audaz en temas de negocio, sobre todo porque nunca vio los problemas como tales, sino como oportunidades. Por eso, cuando todo el sector pesquero enfrentó malos años, por ejemplo, durante los Fenómenos El Niño, mi papá más bien invertía. Tampoco le preocupaba demasiado si el Gobierno era de izquierda o de derecha: creía en su instinto y en el país. Tuvo la visión de incursionar en agricultura en el año 2003, sector que es hoy el de mayor crecimiento dentro del grupo. En el 2010 adquirió una*

*embarcación para brindar servicios off-shore a las petroleras. Esperó dos años a que la contraten. De allí en adelante, adquirió doce embarcaciones más para prestar servicios marítimos especializados, tales como sísmica, buceo, cementación, tendido de líneas submarinas, instalación de brazos de carga en terminales de hidrocarburos, entre otros”,* remarca Ginette. *“Ahora la intuición de mi padre la estamos sustituyendo con sistemas de medición basados en data. Ya no nos basamos en la experiencia personal: hemos hecho un cambio significativo del instinto empresarial que tenía mi papá al análisis de data. Agilidad estratégica, sí, pero con un sistema y con procesos”,* complementa.

“

**Estaba impresionado con los peruanos. Consideraba que eran súper trabajadores y habilidosos, así como buenas personas. Veía también al peruano como un emprendedor nato, hábil con las manos: alguien que te arregla las cosas rápidamente.**

Pero el legado de don Víctor se traduce en Migiva Group más allá del instinto natural. *“La gran lección que me dejó mi padre es que el cielo es el límite. Que uno forja su propio destino y que siempre hay que estar atento a las oportunidades, para poder aprovecharlas. Él aprendía de todo: se involucraba a fondo en los detalles*



de todos los negocios en los que incursionó. Y sin duda tuvo suerte al inicio, sobre todo cuando puso todos sus ahorros en la fábrica pesquera de Chancay y ese año justamente hubo una muy buena pesca allí, así que pudo producir toda la harina que había proyectado. Pero esa suerte la tiene quien sale a buscarla y arriesga. El trabajo duro y la perseverancia son lo que te permite tomar las oportunidades que se presentan en tu camino. Ante una dificultad no debes caer ni detenerte: en ese aspecto mi papá me enseñó a ser muy práctica con las cosas y a encontrar siempre la forma de seguir adelante: siempre quería seguir creciendo. Y si un negocio no marchaba, no lo dejaba ni lo vendía: invertía hasta sacarlo adelante. Me quedó eso de nunca rendirse, de nunca parar”, enfatiza Ginette, quien además valora la minuciosidad de su padre y su nivel de detallismo.

“Siendo tan práctico, llevaba el detalle de manera impresionante. Tenía archivos de todo: cuando falleció encontré en sus cajones tratados de

electricidad y mecánica marcados y subrayados, escritos en francés, era un autodidacta. Incluso manejaba sus propios inventarios: registraba al milímetro cuántas máquinas y de qué tipo tenía, cuándo les hicieron el mantenimiento, etcétera. Recuerdo que teníamos tantos grupos electrógenos en la fábrica de Chancay que una vez el Osinergmin nos preguntó si habíamos instalado una planta de energía”, evoca para perfilar el apego natural de don Víctor por las máquinas. “Eso le surgió porque su papá falleció cuando él tenía trece años y a esa edad se tuvo que encargar del taller que tenía. De lo que más sabía era de mecánica: en sus inicios tenía en el garaje de mi casa un taller donde hacía piezas para la fábrica, le enseñaba a mi hermana mayor, Michele, desde chica a tornear las piezas y demás. En plena época del terrorismo, lo llamaban a la casa a las 3 de la mañana a decirle que una máquina estaba fallando en Chancay: él se despertaba y se iba feliz a arreglarla él mismo. Era empírico en esos temas, un crack”, dice con nostalgia y encendida admiración.



*“Él estaba impresionado con los peruanos. Consideraba que eran súper trabajadores y habilidosos, así como buenas personas. Veía también al peruano como un emprendedor nato, hábil con las manos: alguien que te arregla las cosas rápidamente. Por eso, era muy cercano a todos los trabajadores: cualquiera podía entrar a su oficina, no necesitaban cita. Él se sentía un trabajador más”, recuerda Ginette, quien además reconoce lo que el Premio LEC significó para la trayectoria de un hombre que pasada la barrera de los noventa años seguía activo en su empresa.*

*“A mi papá nunca le interesó el aplauso ni los Premios, pero en una época como la de la pandemia en que por ser población vulnerable debía estar aislado y lejos de las fábricas, participar de LEC lo mantuvo vivo, entusiasta y feliz. Nunca habría pensado que para él algo así sería tan importante. Me quedé con su medalla de LEC: me acompaña a diario en mi cartera”, nos cuenta, antes de evocar las palabras de don Víctor*

*cuando recibió el galardón: “Cuando llegué al Perú en 1962, desde París, me enamoré de este país y nunca más me fui. No solo conocí a mi esposa y formé la maravillosa familia que tengo, sino que encontré un país lleno de oportunidades que me permitió aprender y desarrollarme en negocios tan diversos como pesca, agricultura, construcción o acuicultura, entre otros. El Perú es un país complejo y a la vez maravilloso: me ha tocado vivir dictaduras, terrorismo y tantos otros vaivenes políticos, pero siempre me han sorprendido la calidad y el esfuerzo de su gente; de gente trabajadora a la que me siento muy orgulloso de liderar a través de Migiva Group, empresa que formé en 1990 y que hoy cuenta con más de 10,000 colaboradores que forman esta familia bajo el lema “Crecer haciendo crecer”. Muchas gracias y viva el Perú”. Su legado hoy continúa creciendo bajo el liderazgo de su hija, quien está escribiendo - basada en los valores inculcados por don Víctor - un nuevo capítulo en la historia de Migiva Group.*

## 5. NUESTROS INSIGHTS

### a. ¿Por qué es relevante esta capacidad?

Las metodologías ágiles son más que una forma de trabajo, son un mindset, un modelo de pensamiento que ponen a las personas en el centro, especialmente a los colaboradores que hacen posible la operación y la innovación dentro de la organización. Más que un conjunto de herramientas, implican adoptar una mentalidad que promueve equipos autónomos, colaborativos y con capacidad de aprender de manera constante. Al dar a los colaboradores mayor claridad, responsabilidad y espacio para iterar, la agilidad permite responder con rapidez a los cambios del entorno y a las necesidades del negocio.

Si bien no todos los negocios y compañías precisan evolucionar hacia estructuras de gestión ágil, en contextos de transformación digital y mercados dinámicos, aplicar metodologías ágiles fortalece la capacidad de las organizaciones para innovar, mejorar la experiencia tanto del cliente como del colaborador y transformar situaciones de incertidumbre o crisis en oportunidades de crecimiento, impulsando al mismo tiempo la eficiencia y la resiliencia organizacional.

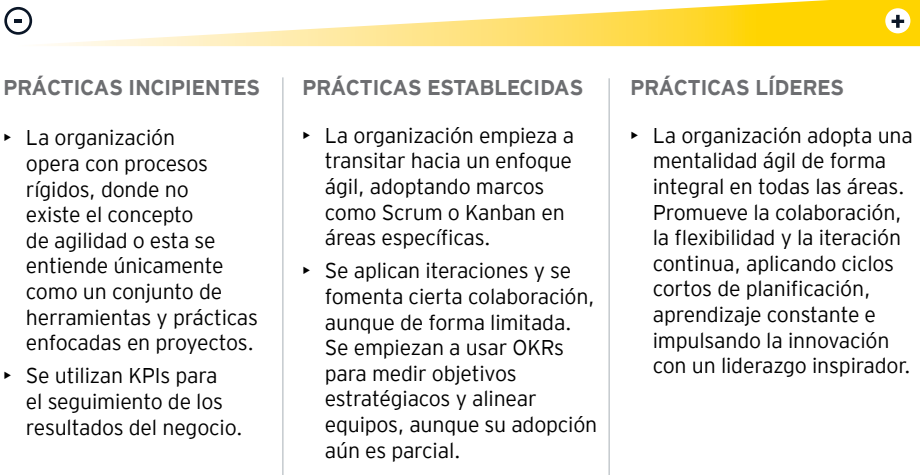
Adicionalmente, a la hora de abordar proyectos de alta complejidad, donde las necesidades son claras pero la manera de solucionarlas es incierta, las metodologías ágiles entregan un modelo de trabajo participativo de bajo riesgo, enfocado en resultados, que puede ser muy valioso en caso de aplicarse correctamente.

### b. ¿Cómo sé si estoy en el camino correcto?

Sabemos que avanzamos cuando la empresa pasa de procesos rígidos y jerárquicos a modelos colaborativos y adaptativos, donde los equipos trabajan con autonomía y foco en resultados.

Con base en nuestra experiencia, a continuación, presentamos niveles de madurez que muestran cómo las empresas evolucionan desde prácticas incipientes hasta prácticas líderes en agilidad:

**Figura 10: Niveles de madurez en la implementación de metodologías ágiles**



Fuente: EY

### c. Prácticas líderes para mejorar esta capacidad

Hemos observado que para fortalecer esta capacidad las empresas exitosas realizan las siguientes actividades:

- ▶ Fomentar desde el Directorio (o su equivalente) la agilidad y la tolerancia al error temprano como práctica líder en la organización.
- ▶ Desplegar de forma progresiva en forma de pilotos en proyectos o áreas de más fácil aplicación.
- ▶ Formar equipos multidisciplinares y autoorganizados, capaces de tomar decisiones y adaptarse con autonomía.
- ▶ Implementar ciclos cortos de planificación, ejecución y revisión, que permitan iterar y aprender rápidamente.
- ▶ Desarrollar líderes con mentalidad ágil y competencias en gestión del cambio para guiar la transformación de manera efectiva.
- ▶ Incorporar herramientas digitales colaborativas que faciliten la comunicación, la transparencia y el seguimiento en tiempo real.
- ▶ Adoptar modelos de trabajo basados en la agilidad en áreas estratégicas para impulsar la flexibilidad y rapidez en la entrega de valor.
- ▶ Incorporar OKR (objetivos y resultados clave) como elementos base en la definición de objetivos y resultados esperados de corto y medio plazo.

Cuando la organización logra responder con rapidez a los cambios, innovar de forma continua y mantener la alineación estratégica, está en el camino correcto hacia una verdadera cultura ágil.

## d. KPIs

Los principales indicadores clave de rendimiento que solemos notar ser utilizados para medir el avance en el despliegue de modelos y estructuras ágiles de colaboración incluyen los siguientes:

- ▶ KPIs de calidad y entrega de valor:
  - » Time-to-Value: tiempo desde idea priorizada hasta valor capturado.
  - » Satisfacción del usuario interno o cliente: NPS de evaluación post-entrega.
  - » Índice de predictibilidad: porcentaje de compromisos cumplidos en relación con los planificados.
  - » Porcentaje de iniciativas que alcanzan el impacto esperado, idealmente medidas desde una oficina de transformación.
- ▶ KPIs de alineación estratégica y gobierno ágil
  - » Porcentaje de áreas y líderes con OKR asignados.
  - » Peso relativo del cumplimiento de OKR en la evaluación de desempeño del personal de gerencia.
  - » Grado de alineamiento de OKR.
- ▶ KPIs ligados a la eficiencia de la utilización de marcos de trabajo ágil:
  - » Porcentaje de decisiones tomadas sin escalamiento.
  - » Índice de retrabajo: porcentaje de trabajo repetido por cambios, errores o falta de claridad.
  - » Cumplimiento del Sprint: porcentaje de tareas completadas en relación con las planificadas.
  - » Velocidad del equipo: unidades de trabajo completadas por iteración.

## e. Casos de éxito

### Caso 10. Bimbo<sup>10</sup>

Grupo Bimbo ha impulsado una de las transformaciones ágiles más ambiciosas de la región mediante su Movimiento Ágil, iniciado en 2019 para llevar agilidad más allá de TI e integrarla en áreas como Auditoría, Operaciones y Tecnología. Este movimiento establece equipos Scrum, rituales ágiles y un lenguaje común, apoyado por una red interna de promotores que difunden prácticas y cultura.

La agilidad también se integra en procesos de investigación y toma de decisiones, permitiendo ciclos más cortos de toma de decisión, equipos más

autónomos y un enfoque centrado en el cliente. Estas prácticas han permitido a Bimbo responder más rápido a cambios en el mercado, experimentar con menor riesgo y fortalecer su hiperdigitalización, convirtiéndola en un referente de agilidad aplicada a gran escala en Latinoamérica.

### Caso 11. Mercado Libre<sup>11</sup>

El crecimiento de Mercado Libre en Latinoamérica se sustenta en la adopción de metodologías ágiles como columna vertebral de su operación. En un entorno donde la experiencia del usuario cambia rápidamente, la empresa migró de ciclos largos de desarrollo a un modelo basado en *squads* y tribus que le permite experimentar, iterar y medir impacto en tiempo real. Esto ha sido clave para optimizar de forma continua los procesos de búsqueda, compra y entrega, áreas priorizadas estratégicamente hacia 2025.

La agilidad también impulsa la innovación en *marketing* y producto, mediante ciclos cortos para probar conceptos en mercados reales y ajustar según los datos obtenidos. Equipos multidisciplinarios empoderados toman decisiones basadas en evidencia, acelerando mejoras en conversión, logística y experiencias interactivas. Más que un proyecto metodológico, la agilidad redefinió su ADN operativo: Mercado Libre funciona hoy como un ecosistema flexible capaz de absorber nuevas tecnologías, reducir tiempos de lanzamiento y sostener la innovación constante en un mercado regional altamente dinámico.

### Caso 12. BCP<sup>12</sup>

El BCP es uno de los casos más destacados de transformación ágil en el sector financiero peruano. Desde 2019 impulsó un rediseño organizacional y cultural que reorganizó al banco en tribus y *squads*, incorporando prácticas como Scrum y Kanban en áreas que antes operaban bajo esquemas tradicionales. Esto permitió acelerar ciclos de entrega, aumentar la autonomía de los equipos y consolidar un enfoque permanente en la generación de valor para el cliente, beneficiando especialmente el desarrollo de productos y canales digitales.

La transformación incluyó una renovación cultural profunda: inversión en talento digital, capacitación masiva en agilidad y la creación de modelos colaborativos que integran producto, riesgo, UX, tecnología y negocio. Esta adopción fortaleció procesos clave como la mejora continua de la banca digital, la innovación en productos, la gestión del desempeño e incluso la gestión del riesgo crediticio, con ciclos más dinámicos. Como resultado, el BCP se convirtió en una organización más rápida, adaptable y orientada al usuario, combinando la agilidad de una *startup* con la solidez de una institución centenaria.

## f. Marco metodológico

El siguiente es el marco metodológico de referencia para la transformación hacia una organización *agile*.

**Figura 11: EY Agile Transformation Framework**

| Visión Estratégica  |  |   |  |
|---|--|---|--|
| Organización  | Gobierno   | Recursos Humanos  | Tecnología   |
| <b>Change Management</b>  |  |   |  |
| <b>Visión Estratégica</b><br>Las organizaciones necesitan un objetivo y métricas claras para no perder el rumbo durante la transformación e implementación. | Transformación a medida                                    | Enfoque de abordaje mixto ( <i>Bottom-up and Top Down</i> )   |  |
|   | <i>Business Agility</i>                                    | Primeros pilotos en las áreas de desarrollo de negocio  |  |
| <b>Organización</b><br>Rediseño del modelo operativo y planeamiento de estructuras para tener equipos customer-centric, flexibles y empoderados.            |  | <b>Recursos Humanos</b><br>La escalada de agilidad en una organización requiere una evolución en el modelo de gestión de personas.      |  |
| <i>Helix Organization</i>   | Organización de equipos en torno a <i>Value Stream</i>     | Nuevo modelo de gestión de personas por roles y <i>skills</i>   | Evaluación basada en entrega de valor, conocimiento y eval. 360° |
| Asignación dinámica de recursos   | Estructuras de conocimiento y capacidad                    | <i>Manager de Delivery</i> y <i>Manager de Capacidades</i>  | Densidad social empresarial                                      |
| <b>Organización</b><br>Cómo se gestiona y decide la cartera de inversión y transformación.  |  | <b>Tecnología</b><br>Transformaciones necesarias en la infraestructura tecnológica y las capacidades de ingeniería de <i>software</i> . |  |
| Alineación estrategia y ejecución (OKRs)  | <i>Project-based</i> (conversión de <i>run en change</i> ) | Arquitecturas <i>cloud</i> y flexibles  | Herram. de colaboración y reutilización de códigos               |
| Financiación a nivel de <i>Value Stream</i> & QBR   | Metodologías en función de la generación de valor          | Prácticas DevOps  | Automatización y digitalización de procesos                      |
| <b>Change Management</b><br>Agentes de cambio para guiar la transformación y ayudar a los líderes y empleados a evolucionar hacia una mentalidad ágil.      |  | <i>Oficina Agile</i>  | <i>Sponsorship SteerCo</i>                                       |
|   |  | <i>Agile Ambassadors</i>  | <i>Servant leader</i>  |

Fuente: EY

### **g. Pasos a implementar**

En nuestra experiencia los principales errores cuando se implementan modelos ágiles son:

- ▶ No considerar la relevancia de la gestión del cambio en proyectos de esta complejidad.
- ▶ No realizar pilotos.
- ▶ Enfocar el despliegue con un enfoque de tecnología para áreas no tecnológicas.

A continuación, se muestra un enfoque paso a paso para realizar un despliegue de modelos ágiles a nivel de toda una organización o un equipo, basado en el *EY Agile Transformation Framework*. Este enfoque propone iniciar con un piloto *agile* acotado –idealmente en un *value stream* (flujo de valor de un producto o servicio) –, y luego escalarlo al resto de la organización. (Ver Figura 12 )

**Figura 12: Pasos para desplegar modelos de trabajo ágiles en base al EY Agile Transformation Framework**



Fuente: EY

# B

3 empresarios  
generan 18,280  
puestos de  
trabajo

## Propuesta de Valor al Colaborador (PVC)

- 6 Javier Calvo Pérez, cultura y alianzas estratégicas
- 7 Jacqueline Ccori, Retener talento
- 8 Marlene Perea, estrategia de retención
- 9 Nuestros *insights*




# EL GUARDIÁN DE UNA GALAXIA HUMANA

Liderman y el éxito de una cultura basada en personas y enriquecida por aliados



**Javier  
Calvo-Pérez**

**J&V Resguardo (Liderman), Ananay Hoteles Boutique, Algaex, qAIRa, WUF, Vuelve y Kaudal.**

|   |   |
|---|---|
|  Sector                | Seguridad, turismo, industria, servicios, tecnología              |
|  Inicio de operaciones | 1989 (vendió en 2014 y se retiró en 2017)                         |
|  Trabajadores          | 17,000 en Liderman y 350 actualmente en el resto de sus empresas. |
|  Capacidad distintiva | Cultura y alianzas estratégicas                                   |

Avizó antes que nadie los cambios de paradigma en el negocio de la seguridad *post* terrorismo y, con acertada lectura del afán de superación del peruano, combatió el deporte nacional de denigrar al otro al transformar su marca en el estándar regional de cultura de gestión de personas. Para llegar directamente a su línea de base, se alió con empresas informáticas y de comunicaciones y produjo sus propios contenidos radiales. Se capacitó en robótica para que, junto al *retail* y la tecnología, producir el primer robot en seguridad del país. Y un día, vendió ese negocio que amaba para empezar a gestar, con el mismo ahínco por ese “poquito más” que está convencido que debe dar el empresario peruano, sobre la base de alianzas claves, nuevos proyectos vanguardistas enfocados en el ser humano.

Inicios de junio de 2014. Las diversas redacciones de prensa económica del país se ven sorprendidas por una noticia inesperada: Javier Calvo-Pérez, el exitoso y multifacético guardián de la cultura Liderman, emblema de la transformación y modernización del negocio de la seguridad privada en el Perú, ha anunciado la venta de J&V Resguardo, su empresa matriz, al gestor global de bienes alternativos The Carlyle Group, uno de los fondos de inversión más grandes del planeta. Un ejecutivo joven, exitoso y a todas luces apasionado por su negocio decide empezar a ceder el control de este para, dos años luego, dejar definitivamente el rol de miembro de Directorio y quedarse únicamente como accionista.



**En tu sector no tienes mucho que aprender: lo que había ya lo aprendiste de tu competencia. Hacer algo exponencial es encontrar en otros sectores cosas maravillosas adaptables al tuyo: eso sí hace diferencia.**

*“Creo que el emprendedor nato es aquel que no tiene apego. Emprendedor es el que detecta un negocio y le genera valor, impacto positivo y rentabilidad. Al cabo de diez o doce años haciendo de manera correcta las cosas, alguien grande te va a comprar de todas maneras”, sentencia Javier, que en esa línea se ha mantenido dedicado a la incubación de nuevos*

negocios, cada cual más vanguardista que el otro: a la fecha es accionista y director en Ananay Hoteles Boutique (cadena turística de lujo basada en propiedades protegidas por Unesco), Algaex (soluciones basadas en algas para industria, agricultura y crianza animal), qAIRa (calidad de aire y medio ambiente), WUF (asociación sin fines de lucro para reinserción de gatos y perros), Vuelve (compostaje animal como camposanto de mascotas) y Kaudal (automatización de tareas operativas vía IA).

En todas estas empresas, Javier sigue las pautas que hicieron de la cultura Liderman un caso de éxito, partiendo de un elemento base: la gestación de alianzas con las entidades o las personas más capaces de proveerle excelencia en cada uno de los rubros en que incursiona. *“Creo que en tu sector no tienes mucho que aprender: lo que había ya lo aprendiste de tu competencia. Pero hacer algo exponencial es encontrar en otros sectores cosas maravillosas que puedas adaptar al tuyo, y eso sí hace diferencia: es lo que llamo paso de gigantes. Por eso, sostengo que en todas las alianzas que estableces, debe estar la academia contigo: ella tiene el laboratorio que tú no podrás desarrollar”, afirma este extrovertido visionario.*

Así, por ejemplo, Algaex cuenta con el soporte de Imarpe y aportes en investigación de la Universidad Agraria y la Universidad Cayetano Heredia; o en qAIRa hay una alianza con la PUCP que, como parte del propósito de contribuir a la preservación de monumentos históricos vía la calidad del aire, permite desarrollar visitas virtuales vía gemelos



digitales a cerca de 1,000 monumentos históricos de todo el Perú. En su momento en Liderman, esa estrategia permitió a la compañía presentar en sociedad a RobotMan, el primer robot de seguridad del Perú, dispuesto en el centro comercial La Rambla en alianza con el Grupo Brescia y también con Movistar para la provisión de Internet.

Pero los procesos disruptivos en Liderman comenzaron muchísimo antes, cuando Javier, con la fina sensibilidad que lo caracteriza, detectó que el negocio de la seguridad en el Perú iba a experimentar un quiebre a partir de un suceso puntual. *“Liderman fue una empresa de seguridad hasta que sucedió lo de la Embajada de Japón. Hasta entonces, la gente aceptaba un vigilante duro y tosco, de carácter cuasi militar, que abría maletas y maletines y no pasaba nada. Pero una vez resuelta la crisis de los rehenes, comenzaron a notarse torreones vacíos y a nosotros comenzaron a reducirnos de a pocos*

*los puestos de guardaespaldas; era algo perceptible por el ciudadano común, que progresivamente comenzó a encontrarse que en los bancos ya no había ventanillas de fierro. Fue así como entendimos que se venía un cambio en el concepto de seguridad en el Perú, y que lo adecuado era construir una compañía 100% centrada en el bienestar de la gente”, dice Javier, para ahondar en el impacto de ese enfoque alineado con el desarrollo profesional. “La transformación debía darse desde el logotipo: ese hombre allí paradito, sano y estable, era el Liderman. Eso transmitía al cliente la idea de que podía estar tranquilo porque en la puerta no encontraría a una persona triste, a la que no le pagaban; en cambio, hallaba allí a una persona sonriente y amable, que le permite así a él también sentirse mejor”, desarrolla con la empatía de quien sabe que innovar pasa por las personas y el bienestar de los empleados.*



“

El primer principio de liderazgo es no hacer excepciones. Y si eres firme en lo no negociable y muy humano en el resto, tienes grandes chances de éxito.

Pero ese cambio cultural no implicaba solamente modificar estructuras de pensamiento hacia dentro, sino en especial lidiar con estigmas imperantes en el macroentorno. “Para desarrollar la nueva identidad de Liderman buscamos a Gustavo Rodríguez, pues en Toronja él había elaborado el famoso comercial televisivo de Yungay que resultó todo un éxito para vender cursos de inglés, pero que para nosotros fue casi un cachetadón indirecto pues

nos sentíamos cerca de nuestra gente y sentíamos la vergüenza que les generaba y cómo afectaba su dignidad. No fue el único caso por entonces: también se lanzó Al Fondo Hay Sitio con el personaje del vigilante Félix, o diríamos mejor anti vigilante: alguien malcomido, dormilón, chismoso y enamorado de las mujeres de las casas de la cuadra. Encima también se rodó una película titulada El Vigilante en la que el protagonista era un vigilante que robaba mercadería al que apodaban Felpudo, de uniforme marrón y por encima de quien todos pasaban sin mirarlo”, relata Javier, cuyo hablar trasluce, casi dos décadas después de aquellos hechos, la impotencia subyacente que sentía por entonces.

“Todo te duele cuando como líder estás cerca de tu gente. Si tú estás lejos de ellos, es imposible que un agente de línea de base te cuente lo que tienen

*que soportar sus hijos en el colegio por la profesión de su padre. Por eso, cuando a Gustavo le contamos esas experiencias se le cayeron unas lágrimas: no sabía lo que el comercial de Yungay estaba haciéndole al sector vigilancia, y así nos ayudó a reenfocar la marca Liderman como una de gestión de gente”, rememora alguien que nunca ejerció liderazgo desde su escritorio y cuya vena sensible le despertó la más profunda emoción cuando su labor fue reconocida por los Premios LEC. “Confieso que lloré un poquito el día que el BCP nos nominó. Hicimos cambios bien profundos, y que alguien lo hubiera detectado fue gratificante”.*

Sobre esa base, Javier rescata dos capacidades distintivas que caracterizan a la cultura Liderman. *“Primero, el estilo de liderazgo de los accionistas: la capacidad de entender la importancia de estar cerca de la gente y ser líderes de calle. Salíamos a recorrer empresas todos los días de 7:30 a.m. a 3:00 p.m. y el trabajo en oficinas lo empezábamos a las 4:00 p.m. Y segundo, que al estar cerca de la gente tuvimos la capacidad privilegiada de conocer a los dueños de las empresas que eran nuestros clientes, porque te los encontrabas en el recorrido. La generación antigua, de hecho, caminaba mucho más sus oficinas que la actual, que en varios casos se ha enfocado en gobierno corporativo”. Así, lo primero le permitió crear un set de valores y creencias en torno de que lo que gobernaba a la empresa era la cultura y no sus líderes; lo segundo, estrechar lazos y alianzas trascendentes para la difusión de esa cultura.*

*“Entendimos así en el camino que en el Perú y en general en América Latina hay mucho mando medio que adquiere un poder implícito que muchas veces resulta abusivo en las empresas. Por eso, en la medida en que las organizaciones hagan que la línea de base sea asequible para los líderes, logras limpiar el mando medio y volverlo un facilitador de bienestar social, o incluso desaparecerlo”, postula como doctrina de participación y empoderamiento y añade que, al respecto, una gran fortaleza en Liderman fue la gran capacidad de comunicación. “A partir del reto de tocar las vidas de 17,000 personas tan dispersas, nos transformamos al punto de convertirnos en una empresa de comunicaciones. Primero compramos Radio Insomnio, una estación radial por Internet, y la convertimos en Radio Urbe: nos aliamos con Telefónica e Hiraoka y colocamos 10,000 computadoras con conexiones en las casas de nuestros trabajadores. Y luego dimos el salto a conducir durante tres años todas las madrugadas de lunes a viernes en Radio Capital. Para marcar la pauta empecé haciendo el programa todos los días; luego empezó a ir el lunes el gerente general o el martes el gerente de finanzas, quienes al comienzo se cuestionaban que hacían allí, hasta que acababan entendiendo la relevancia y terminaban diciéndome que me podían cubrir el turno de los viernes. Llegaron a tomarle amor a esa parte del trabajo”, comparte con una expresividad que captura y atrae.*

En ese sentido, Javier cree que el liderazgo exige como primera condición la firmeza, que en su caso personal fue una fortaleza heredada a partir

de su formación naval en la Marina de Guerra del Perú. *“El primer principio de liderazgo es no hacer excepciones, porque cuando haces distingo causas lo que impera en el país, que es que el peruano en las líneas de base no crea en sus líderes. Se necesita tener claro lo que es no negociable, incluso en las crisis. Porque si eres firme en lo no negociable y muy humano en el resto, tienes grandes chances de éxito”*, enfatiza y, posteriormente, resalta una vez más la importancia de estar bien acompañado en ese proceso. *“La lección más importante que aprendí de Liderman fue que cuando tienes la convicción de transformar, vas a encontrar trabas; y por eso debes buscar a los socios ideales que estén de acuerdo contigo. En el Perú, la corrupción siempre está tocando la puerta: requieres estar con aquellos que, como tú, jamás trabajen bajo esas condiciones”*.

Así, este exmarino inquieto, curioso y creativo, que solo redujo en algún momento la intensidad de su labor empresarial luego de desmayarse en tres conferencias, cree que la mirada de un inversionista solo concentrado en rentabilidad únicamente conduce a enfriar las organizaciones. *“Si nuestra rotación en Liderman era la más baja del sector en general y a nivel de los líderes era casi cero, es por el trato. Tiene que ver con que nosotros intentamos que nuestras prácticas lleguen, más que al propio trabajador, a su hogar: así el compromiso del trabajador es muchísimo mayor”*.

Ejemplos abundan en la trayectoria de Javier: si en Liderman se aliaron con Celima para instalar baños en los

domicilios del personal a un costo de S/800, financiable en un año, hoy en Ananay promueven iniciativas tan variadas como visitar obligatoriamente hospitales donde estén las esposas o hijos a ver qué puede faltarles médicamente a todos los miembros de la familia; el regalo de un bebe crece con el logo de la empresa a madres embarazadas; el Día del Cumpleaños del Trabajador Hotelero –en el que la torta no se come en la empresa sino que se lleva a casa– o Conociéndonos Mejor, una dinámica en la que el trabajador expone su historia de vida ante toda la empresa. *“Un asesor me dice que tengo demasiadas inversiones en el Perú, más con este tipo de liderazgo, pero allí vamos. Es que tenemos que pasar de ese modelo de empresario que piensa que, por tener al trabajador en EsSalud, ya cumplió. Pasa que en el Perú siempre puedes, como empresario, dar ese poquito más que se necesita”*, concluye.


# RETÉN MÁS ALLÁ DEL MOTOR

El enfoque de Ccori Motors en el talento humano como eje de su expansión regional



**Jacqueline  
Ccori**

## Ccori Motors

|   |   |
|---|---|
|  Sector                | Comercio  |
|  Inicio de operaciones | 2009  |
|  Trabajadores          | 130   |
|  Tiendas               | 3 en Arequipa (Arequipa, El Pedregal y Camaná), 1 en Moquegua.        |
|  Repuestos vendidos    | 296,641 (partes de motor, suspensión, dirección, frenos, lubricantes) |
|  Capacidad distintiva | Retener talento   |

Inició operaciones en el año 2009 con un equipo exclusivamente femenino y rompió el paradigma de que la industria automotriz solo podía estar dominada por varones. Conforme fue creciendo, se enfocó en retener talento, enseñando a muchos sobre el mundo de los fierros, sin saber que estaba formando a su propia competencia. Con la convicción de que una empresa no debe centrarse solo en buscar rentabilidad sino, en especial, en el crecimiento de quienes la integran, y apoyada en el coraje y la tenacidad del peruano por salir adelante, ha logrado – ahora de la mano de su esposo– convertirse en gran referente de la venta de repuestos automotores en todo el sur del país.

Primeros días de octubre de 2020. Arequipa es una de las últimas capitales regionales del país en restablecer sus actividades comerciales luego de haber sido asolada por la pandemia y haber tenido una cuarentena algo más prolongada que la mayoría de las ciudades del país. No obstante, las restricciones sanitarias son fuertes: para Ccori Motors, emergente negocio de comercialización de repuestos automotores, eso significa en términos prácticos que de doce vendedores que habitualmente se sitúan en su mostrador para atender al público, puede haber, como máximo, siete. En tiempos de suspensión perfecta de labores o sencillamente despidos, el camino para la empresa parece claro. Pero su fundadora, Jacqueline Ccori, piensa diferente: para ella, es impensable prescindir de gente valiosa y dejarlos en la calle.



**Retener el talento humano demanda efectuar actividades y desarrollar una cultura basada en valores: lograr que las personas encuentren una experiencia diferente al llegar a su puesto de trabajo.**

*“De ninguna manera podía despedir a quienes eran excelentes como personas y como trabajadores. Entonces hablé con ellos y vi una oportunidad: salir a otras plazas. Reubicamos a personal de confianza con toda su familia a Moquegua y abrimos allí la tienda; luego hicimos lo mismo en El Pedregal,*

*y así comenzó nuestra expansión. Además, la plata de Reactiva la invertimos en crear Serviexpress y así comenzar a dar servicio de taller”,* relata Jacqueline, quien a partir de su genuino sentimiento de agradecimiento y consideración por el otro logró que un negocio que ya era exitoso localmente empezara a convertirse en un referente de su rubro en todo el sur del Perú. *“Sucede que siempre he pensado que más que formar una empresa, hemos logrado una familia a la que cada año van incorporándose nuevas personas. Retener el talento humano demanda efectuar actividades y desarrollar una cultura basada en valores: lograr que las personas encuentren una experiencia diferente al llegar a su puesto de trabajo. De hecho, me interesa mucho en lo personal el tema de capital humano, lo valoro muchísimo: por eso estuve en un congreso para gestionar la felicidad y nos hicieron una medición de esa variable en la empresa. La conclusión fue que, aun con aspectos por mejorar, veían que en la empresa hay un grado importante de orgullo y sentido de pertenencia”,* añade con entusiasmo y una enorme sonrisa natural por una dimensión de su trabajo que visiblemente la apasiona.

De ese modo, la capacidad distintiva de Ccori Motors es la retención de talento. *“Buscamos lograr la combinación perfecta entre experiencia en el rubro automotriz y talento humano. Sin tener un equipo que me respalda y está día a día representándome, no podríamos haber avanzado en colocar nuevos puntos de venta y demás. Siempre he apostado por personal joven, que tenga toda la energía y las ganas de sacar esto adelante, al que buscamos*



sumar el aprendizaje ganado en estos años”, comenta Jacqueline, quien no obstante y a pesar de no llegar aún a las cuatro décadas, reconoce que le cuesta bastante lidiar con parte del temperamento de las generaciones contemporáneas.

*“La juventud de hoy no es fácil. A veces siento que prefiero quedarme con el personal más antiguo; el capital humano nuevo es muy diferente. No es fácil crear cultura con las generaciones actuales: los jóvenes de 20 a 25 años son muy creativos, bastante hábiles en el dominio de ciertos programas y de la inteligencia artificial; pero cuando algo que ellos presentan se somete a evaluación y toma un tiempo para implementar y no se logra cumplirse frustran de inmediato y abandonan el proyecto. Ni siquiera los retiene haber firmado un contrato: al mes puedes tener gente renunciando. No hay ese arraigo que con personas mayores sí se puede construir en el tiempo: por eso, me cuesta adaptarme y ponerme en la posición de esta generación”, afirma con plena sinceridad siendo aun ella muy joven.*

Así, Ccori Motors ha hecho en tiempos recientes un especial énfasis en la inversión en talento. *“Es imprescindible, porque para avanzar se necesitan más personas. Por eso, después de una experiencia fallida con una asesoría que recibimos de México para el tema de reclutamiento, hemos incorporado gente para que nos ayude con la gestión del talento humano: preferimos manejar eso de manera presencial y no remota”, explica Jacqueline. “Debo invertir en el tema porque quiero encontrar en el trabajo personas felices con la labor que hacen. Ya llevamos a cabo actividades de integración, campeonatos deportivos o el programa Capacítate, que da un aporte del 50% para que nuestros trabajadores puedan a nivel personal tener más estudios y desarrollarse: las jefaturas detectan habilidades directrices y presentan la propuesta para financiar en seis meses la capacitación y así medir que tenga resultados”, detalla acerca de las medidas concretas que la empresa ha adoptado para el desarrollo profesional de sus empleados y de esa forma apuntar a ambiciosos objetivos en materia de recursos humanos:*



*"A futuro me he puesto como meta ser reconocida como una empresa incluida en los World's Happiest Workplaces: que Ccori Motors tenga buena reputación como lugar para trabajar. Aportar en la vida de las personas es lo más importante y gratificante que uno se puede llevar como persona",* sentencia con alegría con el foco en el bienestar de quienes integran su equipo.

Lo señalado es una convicción tan profunda para Jacqueline que incluso la ha llevado a aceptar que, eventualmente, a veces hay que dejar volar al talento con sus propias alas si se trata de desarrollo personal. *"Una empresa no es solo perseguir el fin de que sea rentable, sino también el medio para que las personas que te apoyen crezcan contigo y puedas crear en ellos el impacto de que se puede avanzar y que lo que uno sueña es alcanzable. En ese sentido, de los peruanos destaco la tenacidad, el empuje, el coraje que hay para no quedarse atrás. Por eso, hay muchos emprendimientos de mi propio*

*ex personal, porque en buena medida he formado mi propia competencia. Yo lo tomo como algo normal: creo que tienen derecho a crecer",* señala con emotividad. *"Lo que pasa también es que como peruanos queremos siempre lo nuestro: el deseo es sobresalir y eso es bueno sobre todo si hay arraigo por nuestras raíces. Si eres provinciano te apegas a la ciudad que te dio la oportunidad de formar una empresa y una familia. Por eso, nunca he dejado de creer en el Perú, porque hay mucho potencial por dar: en nosotros existe ese sentimiento de que es tu país y tienes que ser parte del hecho de que vaya mejorando",* agrega con solvencia.

En esa línea, esta arequipeña hija de padres puneños y a quien desde muy niña le inculcaron la idea de que el trabajo se cumple de lunes a domingo, sin feriados ni excepciones, destaca que haber sido reconocida con el Premio LEC impulsó la reputación de su empresa de una manera sustantiva. *"Es una carta de presentación muy*

*interesante para nuestros proveedores. Claro que ser vistos como una empresa grande y consolidada hace que en la coyuntura actual surja el riesgo de extorsiones y nos veamos forzados a ya no exhibir tanto los diplomas y andar con perfil bajo, pero sin duda cuando te dan un galardón de ese tipo te hacen mirar las cosas de diferente manera. El comité evaluador te da un peso y, por eso en especial, hay una satisfacción de que haces bien las cosas”, dice con entusiasmo para describir sus siguientes planes.*

*“Por ahora en 2026 vamos a inaugurar una nueva tienda en Juliaca, con lo que Puno se convertirá en la cuarta región en la que tengamos presencia. Ya llegamos comercialmente a todo el sur y somos reconocidos en las diferentes ciudades. Eso nos reta y te lleva a decirte: caracho, ya no somos uno más de todos, somos ganadores del LEC. Eso motiva para seguir haciendo las cosas como son: nos pone una valla de la que no podemos bajar, creando más puestos de trabajo y viendo qué más se puede hacer”, vislumbra.*



**Buscamos lograr la combinación perfecta entre experiencia en el rubro automotriz y talento humano. Sin tener un equipo que me respalda y estar día a día representándome, no podríamos haber avanzado en colocar nuevos puntos de venta.**

# CUANDO CUIDAR A LAS PERSONAS SE VUELVE ESTRATEGIA






La retención del talento como ventaja competitiva en una industria de alto riesgo



**Marlene Perea**

## B&B Murillo

(Built and Business Murillo S.A.C.)

|   |   |
|---|---|
|  Sector                      | Construcción civil y servicios para minería |
|  Inicio de operaciones       | 2006  |
|  Trabajadores                | Aproximadamente 800                         |
|  Toneladas trabajadas al año | 600 toneladas al año                        |
|  Capacidad distintiva        | Estrategia de retención                     |

Marlene Perea asumió la conducción de B&B Murillo tras la muerte de su esposo, fundador de la empresa. Obstetra de profesión, sin formación inicial en construcción, transformó una crisis personal y empresarial en una estrategia sólida basada en la seguridad y el cumplimiento. Su verdadero diferencial, sin embargo, ha sido una estrategia integral de retención del talento basada en el cuidado de las personas y sus familias. En esa apuesta se reflejan dos cualidades que ella reconoce en los peruanos: el espíritu emprendedor y una resiliencia profunda que permite seguir adelante incluso en los escenarios más adversos.

Marzo del 2012. La muerte de su esposo no fue repentina, pero sí vertiginosa. *“Un día dijo que le dolía la cabeza y a los siete meses ya lo estábamos enterrando”*, recuerda Marlene Perea, trasluciendo el dolor de ese momento. Él era ingeniero civil, el fundador y el motor de la empresa que habían creado juntos. Ella, obstetra de profesión, lo apoyaba desde 2008 en temas de salud ocupacional, pero nunca había pensado en liderar una compañía de construcción civil. Con un contrato firmado por tres años, deudas por atender y un negocio en marcha, se enfrentó a una decisión límite: vender todo –asumir penalidades incluidas– o sacar adelante una empresa que, hasta entonces, no había sido su mundo.

“

**Los peruanos somos emprendedores, tenemos mucha imaginación y mucha creatividad, y una fuerza interior que no nos deja rendirnos, aun en las dificultades más grandes.**

Optó por lo segundo. No desde la épica, sino desde la responsabilidad. *“Si no hubiera entrado antes a la empresa, creo que al fallecer mi esposo hubiera tenido que vender todo”*, dice trasmitiendo respeto por el legado de su marido. Haber estado en el trabajo de campo, capacitarse, certificarse en seguridad industrial y conocer de cerca a los trabajadores le dio una base inesperada. Aun así, sabía que no bastaba. *“No me gusta hacer nada que*

*no sé”*, afirma. Se capacitó en Tecsup, luego cursó un posgrado en gerencia de proyectos en ESAN, contrató un gerente, un administrador, y empezó a entender estados financieros, rutas críticas y plazos. No para hacerlo todo, sino para poder liderar con criterio.

B&B Murillo opera principalmente en Arequipa y presta servicios a grandes compañías mineras. En ese entorno, la seguridad no es un valor aspiracional: es condición de permanencia. *“La seguridad es fundamental para trabajar en una compañía minera. Son bien exigentes con el cumplimiento de todas las reglas”*, explica. Pero Marlene va más allá del discurso técnico. Para ella, la seguridad y el cumplimiento a tiempo son consecuencia directa de algo más profundo: la gente. *“Nuestra mayor riqueza, nuestra fortaleza, son nuestros trabajadores. No lo digo solo yo, sino también mis clientes”*, sostiene.

La construcción civil es un rubro con alta rotación. A los trabajadores se les liquida cada quincena y ellos pueden irse sin aviso. En ese contexto, retener talento parece una ilusión. Sin embargo, B&B Murillo lo ha logrado. *“Mis trabajadores prefieren permanecer en B&B Murillo, a pesar de que podrían irse a cualquier otra empresa”*, dice. ¿Cómo? Apostando por una estrategia que no se limita al sueldo ni al contrato, sino que construye vínculo. Cercanía, capacitación constante y, sobre todo, involucramiento con la familia.

*“Creo firmemente que cuando la esposa está contenta con el trabajo del esposo, así él se quiera ir, ella siempre le va a decir: ‘No, quédate’”*, explica Marlene. La empresa trabaja con las familias: cursos, talleres, apoyo escolar, Premios



a los hijos que ingresan a la universidad o destacan académicamente. Colocan fotos de esos logros en las áreas de trabajo. *"Siempre estamos tratando de que se sientan más a gusto con nosotros"*, señala. El mensaje es claro: aquí no solo importa el trabajador, importa su entorno.

Ese enfoque se vuelve aún más crítico en el caso de los operadores de maquinaria y choferes. *"Es bien difícil cambiarles la forma de trabajar"*, admite. Muchos llegan con prácticas informales, con apuro, con la idea de que todo es urgente. En B&B Murillo, no. *"No hay nada tan urgente que no se deba hacer con seguridad"*, repite. Capacitar, motivar, insistir. El doble de esfuerzo. Y también liderazgo cercano. Marlene les dice *"mis angelitos"*, porque tienen en sus manos maquinaria que cuesta cientos de miles de dólares. *"Si te pasa algo a ti, pierdo doblemente:*

*a ti y la maquinaria, con lo cual pierdo mucho dinero. Tú gestionas mi patrimonio"*, les explica.

Esa cercanía no es retórica. Los trabajadores tienen su número personal. La llaman a cualquier hora. Para resolver un problema operativo o algo aparentemente menor: un foco quemado, una detención en carretera. *"Sé que están cuidando mi unidad"*, dice. Esa confianza mutua se construye con coherencia y presencia. Y explica por qué, en una industria de riesgo, la empresa logra sostener equipos entrenados y comprometidos.

El enfoque humano no excluye la exigencia. Al contrario. La empresa cumple plazos, supera expectativas y crece. En los últimos años ha incorporado nuevos proyectos, nuevas unidades de negocio y ha superado récords de facturación. Cuando se

exceden las metas, hay bonos para los trabajadores. *"Este ha sido el mejor año a la fecha"*, afirma con orgullo. Y la proyección es clara, *"grandes proyectos que nos darán importantes ingresos en el medio año que viene"*.



## Para mí el cliente tiene la razón; hay que atenderlo a tiempo y con calidad.

Cuando habla de los peruanos, Marlene lo hace desde la experiencia, no desde el cliché. *"Los peruanos somos emprendedores, tenemos mucha imaginación y mucha creatividad"*, dice. Pero subraya algo más profundo: *"Tenemos una fuerza interior que no nos deja rendirnos así estemos pasando por las dificultades más grandes"*. Cambian los presidentes, la incertidumbre persiste, pero la producción continúa. *"Seguimos produciendo. No nos concentramos en ponernos a llorar"*, afirma. Esa resiliencia –la misma que ella encarnó al asumir la empresa– es, para ella, una de las mayores fortalezas del país y de su equipo.

La lección más importante que ha aprendido está ligada a no bajar los brazos. *"No podemos rendirnos en la vida, nunca hay que bajar los brazos"*, dice. En lo empresarial, hay otra convicción que guía cada decisión: el cliente. *"Para mí el cliente tiene la razón; hay que atenderlo a tiempo y con calidad"*, afirma sin rodeos. Eso exige tener recursos, equipos y decisiones

listas. Porque si se hace esperar al cliente, alguien más ocupará tu lugar.

Hoy, con sus hijos incorporados al negocio –uno en operaciones, otro en administración y el área comercial–, el desafío es otro: profesionalizar sin perder esencia. Aprendieron a no desautorizarse ante terceros, a tomar decisiones alineadas. La empresa creció y se diversificó: concretera, alimentación, ferretería. Todo parte del mismo principio: cuidar a las personas, tomar decisiones con los pies en la tierra y pensar en el largo plazo.

Marlene nunca dejó de creer en el Perú. *"Siempre he creído que este es mi país y aquí es donde voy a hacer realidad todos mis sueños"*, afirma. Su historia no es solo la de una empresaria que superó una crisis, sino la de una líder que entendió que cuidar la vida –y a quienes la sostienen– puede ser la estrategia más sólida.

## 9. NUESTROS INSIGHTS

### a. ¿Por qué es relevante esta capacidad?

En un mercado competitivo donde atraer y retener talento es cada vez más desafiante, una propuesta de valor al colaborador (PVC) sólida se convierte en un factor estratégico que termina repercutiendo en los clientes y en el crecimiento rentable del negocio. No se trata solo de ofrecer un salario competitivo, sino de construir una experiencia integral que conecte las expectativas y aspiraciones de los empleados con los objetivos y el propósito de la organización y de sus líderes.

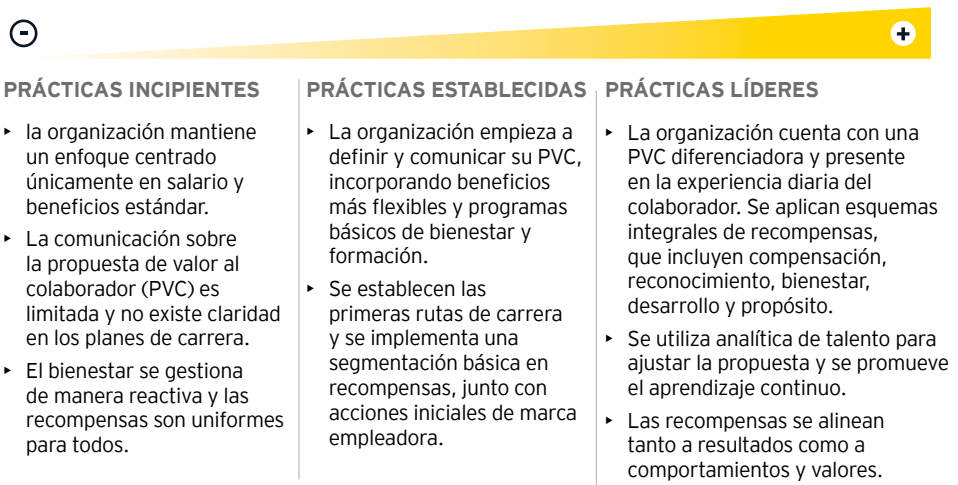
Una propuesta bien diseñada incrementa el compromiso, reduce la rotación y los costos asociados, y fortalece la reputación de la empresa como empleador. Además, impulsa la productividad y la innovación al generar sentido de pertenencia y bienestar. En definitiva, la PVC es una ventaja competitiva que permite diferenciarse, fidelizar talento y asegurar sostenibilidad en entornos cambiantes.

### b. ¿Cómo sé si estoy en el camino correcto?

Las empresas avanzan cuando su propuesta de valor hacia el colaborador va más allá del salario, integrando bienestar, estilos de vida y desarrollo alineado al propósito y estrategia organizacional.

Con base en nuestra experiencia, a continuación, compartimos los niveles de madurez que muestra cómo las empresas evolucionan desde prácticas incipientes hasta prácticas líderes de gestión del talento para definir, brindar y mejorar una propuesta de valor hacia sus colaboradores no ligadas únicamente a aspectos remunerativos:

**Figura 13: Niveles de madurez en la implementación de la propuesta de valor al colaborador**



Fuente: EY

### c. Prácticas líderes para mejorar esta capacidad

Hemos observado que, quienes tienen una propuesta robusta de cara al colaborador, toman las siguientes medidas:

- ▶ Las empresas con una propuesta de valor robusta de cara al colaborador despliegan las siguientes acciones: Definir al más alto nivel una propuesta de valor coherente con la cultura y la estrategia del negocio, que refleje el propósito y valores corporativos.
- ▶ Dar seguimiento desde los comités de talento y remuneraciones del Directorio a la implementación y cumplimiento de una estrategia de talento que incluya contar con una propuesta de valor hacia el colaborador alineada con la estrategia de la compañía.
- ▶ Incorporar beneficios flexibles y programas de bienestar integral, adaptados a diferentes perfiles y necesidades.
- ▶ Ofrecer oportunidades claras de crecimiento y aprendizaje continuo, impulsando programas de movilidad interna y crecimiento horizontal.
- ▶ Comunicar la propuesta de manera transparente y atractiva, velando por una comprensión adecuada entre todos los colaboradores.
- ▶ Medir la percepción del colaborador y ajustar en función del feedback, utilizando herramientas como encuestas y aplican KPIs como el eNPS (*Employee Net Promoter Score*) para conocer el nivel de satisfacción del colaborador con la propuesta de valor recibida por parte de la compañía.

### d. KPIs

Los indicadores que se usan de manera prevalente para monitorear el impacto de la propuesta de valor hacia los colaboradores son:

- ▶ KPIs de satisfacción del personal:
  - » eNPS: índice de recomendación del colaborador.
  - » Índice de promesa cumplida (*EVP Realization*): Grado en que las promesas de la EVP se cumplen en la experiencia real.
- ▶ KPIs de reclutamiento, capacitación y retención:
  - » Índice de atractividad laboral: tasa de aceptación de ofertas laborales.
  - » Retención de talento crítico: porcentaje de permanencia en roles clave.
  - » Movilidad interna: porcentaje de promociones o cambios horizontales.
  - » Cobertura de desarrollo y upskilling: porcentaje de colaboradores con plan de desarrollo activo y/o itinerarios de aprendizaje relevantes.

## d. Casos de éxito

### Caso 13. Scotiabank<sup>13</sup>

Scotiabank Perú fue reconocido con el Premio ABE 2024 en la categoría “Experiencia del Colaborador” gracias a su modelo de *Onboarding* 3.0, diseñado para ofrecer una integración rápida, acompañada y alineada a la cultura desde el primer día. El programa se estructuró a partir de un análisis exhaustivo que combinó entrevistas a colaboradores de diversas generaciones y datos del eNPS del proceso de ingreso, lo que permitió mapear los momentos más valorados en la experiencia inicial.

El banco definió cuatro arquetipos: Masivo, Administrativo, Líder y Ejecutivo, adaptando para cada uno la duración del proceso, las herramientas, el acompañamiento y los recursos. El modelo se sostiene en cuatro pilares: (i) garantizar lo esencial desde el día uno, (ii) generar vínculos tempranos, (iii) ofrecer claridad absoluta del rol y (iv) aplicar un sistema mensual de retroalimentación. Tras su implementación, el eNPS de ingreso creció de 75% en junio 2023 a 88% en junio 2024.

### Caso 14. Grupo EFE<sup>14</sup>

Grupo EFE consolidó un modelo integral de apoyo educativo para colaboradores y sus familias, reconociendo la educación como un motor clave del desarrollo personal y profesional. Este enfoque le valió el Premio ABE 2024 en la categoría “Programas de Beneficios”. Entre sus principales iniciativas destaca “Apoyo a la Niñez Excepcional”, integrado al “Bono a la Excelencia Escolar”, que premia a hijos de colaboradores con alto rendimiento académico e incluye encuentros virtuales con directivos para impulsar motivación y aspiraciones.

El portafolio también contempla un préstamo escolar sin intereses de S/. 500 para gastos educativos, y programas para etapas superiores como “Jóvenes con un Futuro Prometedor”, dirigido a estudiantes del terciario superior, y “Colaboradores que Sueñan en Grande”, que reconoce a trabajadores que culminan estudios profesionales con excelencia.

### Caso 15. Ripley<sup>15</sup>

Ripley entendió que el verdadero motor de transformación está en las personas. Con la iniciativa “Líderes que Dejan Huella”, la compañía apostó por desarrollar talento interno para asumir posiciones estratégicas, rompiendo el *statu quo* del liderazgo tradicional. El programa nació

para responder a una necesidad crítica: fortalecer estructuras en todo el país y evolucionar hacia un modelo más ágil, autónomo y orientado a la innovación, poniendo siempre a las personas en el centro.

Desde su creación, la propuesta se apoyó en tres pilares –Semillero, Cantera y PDAA– que permitieron formar a supervisores, preparar a subgerentes y acompañar a nuevos líderes en su ascenso. Esta estrategia no solo cubrió el 100% de las posiciones de liderazgo con talento interno, sino que redujo la rotación, incrementó el NPS del cliente y mejoró sostenidamente los resultados comerciales. Más que un programa, se convirtió en un movimiento que empodera, confía y moviliza.

Hoy, “Líderes que Dejan Huella” sigue evolucionando con contenidos adaptados, mentoría directa y espacios de retroalimentación que aseguran su sostenibilidad. Ripley consolidó un modelo que no solo desarrolla líderes, sino que crea una red de embajadores internos que fortalecen la cultura y garantizan relevancia en el tiempo.

#### **e. Marco metodológico**

El siguiente es un modelo de referencia para realizar una gestión integral del talento que redunde en poder diseñar una propuesta de valor enfocada en el colaborador: (Ver figura 14).

Desde nuestra experiencia, una Propuesta de Valor al Colaborador (PVC) requiere de un enfoque estructurado que conecte la estrategia del negocio, la gestión del talento y la experiencia del colaborador a lo largo de su ciclo de vida. Cuando esta conexión no es clara, las iniciativas se fragmentan y su impacto no se sostiene en el tiempo.

El *framework* parte del análisis de influenciadores externos (mercado, competidores, accionistas y familia) e influenciadores internos, donde el liderazgo, la cultura, la disposición al cambio, la comunicación, la inteligencia artificial como habilitador de nuevas formas de trabajo y *People Analytics* son clave para activar la estrategia de talento.

Sobre esta base, se encuentra atravesado por una capa transversal de gestión del cambio, que permite la alineación, adopción y sostenibilidad del modelo a lo largo del ciclo de vida del colaborador, habilitando una propuesta de valor sólida y flexible. El resultado es una PVC que impulsa la retención y desarrollo del talento, fortalece el bienestar integral y contribuye a resultados de negocio sostenibles, acompañando a la organización a lo largo de su proceso de evolución.

**Figura 14: Modelo integral de gestión del talento**

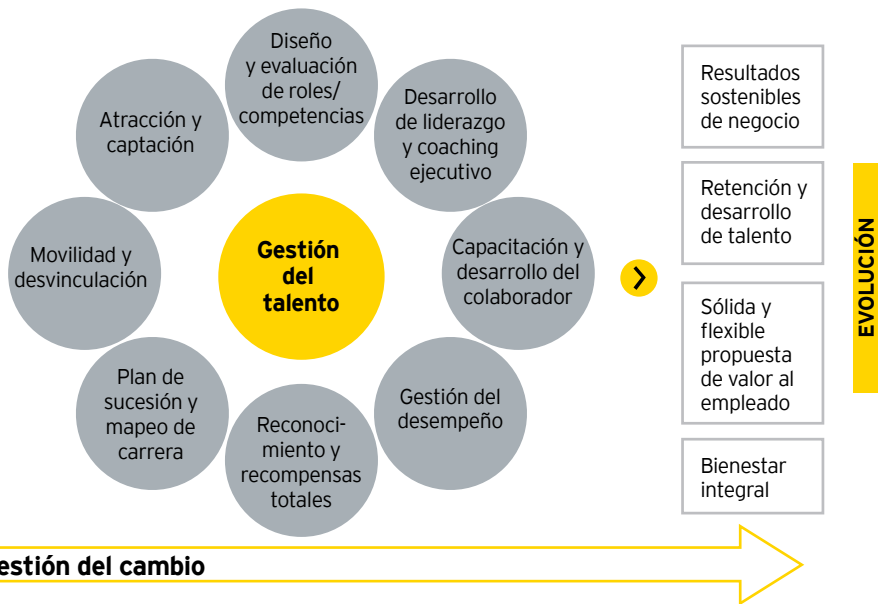


Fuente: EY

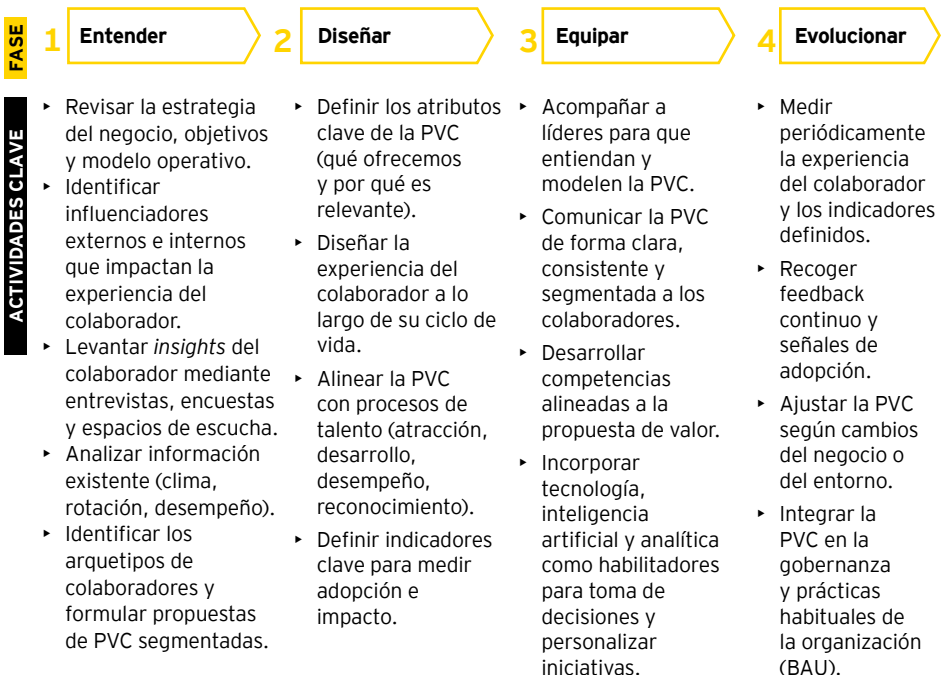
### f. Pasos a implementar

A partir de nuestra experiencia, el diseño e implementación de una PVC requiere de un enfoque estructurado y centrado en las personas. En este sentido, se proponen a continuación los pasos clave a seguir para diseñar, equipar y evolucionar una propuesta de valor alineada a la estrategia del negocio y a las necesidades reales de los colaboradores, velando por lograr una coherencia, adopción y sostenibilidad en el tiempo.

Desde nuestra experiencia, es clave que, tal como las compañías dedican tiempo, recursos y metodología a definir la propuesta de valor hacia los clientes, lo haga hacia sus colaboradores, con marcos de referencia como el *Playbook To Win* mostrado en la sección de diseño de propuesta de valor basada en inteligencia de mercado.



**Figura 15: Pasos para desarrollar la propuesta de valor al colaborador (PVC)**



Fuente: EY

# B

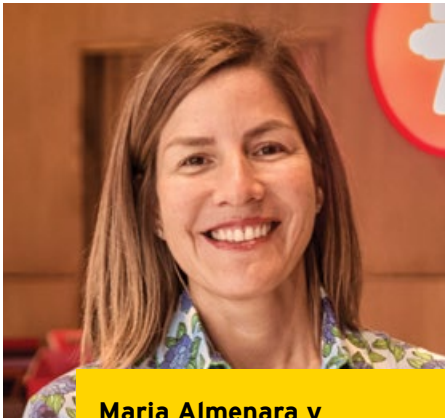
4 empresarios  
generan 970  
puestos de  
trabajo

## Cultura

- 10 Maria Almenara y Carlos Armando de la Flor, cultura de familia
- 11 Carlos Choy, cultura horizontal
- 12 Rolando Andrade, valores
- 13 Nuestros *insights*

# CUANDO LA FAMILIA ES LA VENTAJA




La cultura de familia como motor de crecimiento y resiliencia en una cadena de pastelerías nacida del amor por el producto



**Maria Almenara y Carlos Armando de la Flor**



## White Rolling Pin SRL, marca comercial Maria Almenara.

|  |   |
|--|---|
|  Sector                     | Alimentos y bebidas                             |
|  Inicio de operaciones      | 2007  |
|  Trabajadores               | 620   |
|  Número de establecimientos | 23 Maria Almenara, 12 Silvestre, 1 Las Delicias |
|  Pasteles producidos        | 3,420 toneladas al año, 13 mil por día          |
|  Capacidad distintiva      | Cultura de familia                              |

Maria Almenara y Carlos Armando de la Flor no solo son esposos: son socios en un proyecto empresarial que convirtió una pasión artesanal en una cadena de pastelerías con ambición nacional. Ella, creadora incansable, obsesiva del producto y de la experiencia; él, estratega con mirada empresarial y vocación de impacto. Juntos construyeron una cultura donde la familia –entendida como vínculo, confianza y cuidado– se transformó en ventaja competitiva. En un país de empresas familiares, su historia dialoga con cualidades muy peruanas: la pasión por la comida, la hospitalidad y la capacidad de hacer empresa aun con el viento en contra.

Julio de 2021. El Perú acababa de salir de la pandemia cuando el país eligió a Pedro Castillo como presidente. Carlos Armando de la Flor y Maria Almenara estaban en Miami. Habían viajado de vacaciones y, casi sin planearlo, se quedaron. Sus hijos seguían clases virtuales; ellos empezaron a hacer números. “¿Y si abrimos algo acá?”, se preguntaron. La incertidumbre política, la volatilidad económica y el miedo a que todo se desordenara otra vez hicieron que la idea de abrir operaciones en Estados Unidos tomara forma. Contrataron abogados, revisaron temas migratorios, tributarios, corporativos. “Era como un dragón de seis cabezas”, recuerda Carlos Armando. Cuando estaban listos para avanzar, estalló la guerra entre Rusia y Ucrania. Los precios se dispararon en Miami. La inflación se comía cualquier proyección. En marzo de 2022, tomaron una decisión clave: no continuar con el proyecto en el exterior y, en cambio, redoblar su mirada hacia el Perú con mayor ahínco, convicción y determinación, reafirmando que este es el país donde desean construir y generar impacto.



**Los peruanos somos capaces de trascender el servicio e ir a la hospitalidad. Acogemos, somos cálidos. El servicio es blanco y negro, la hospitalidad es a colores.**

Ese momento de duda marcó un punto de inflexión. Mientras muchos competidores estaban paralizados o

distraídos, Carlos Armando y Maria decidieron apostar. “Acá le metemos con todo”, se dijeron. Se apalancaron en Reactiva y otros programas de financiamiento, invirtieron cuando el contexto parecía más adverso y aceleraron la expansión. “Contra todo, haces empresa en el Perú”, dice Carlos Armando. Y agrega una imagen que resume bien el espíritu de la pareja: “Como los aviones, con el viento en contra uno se eleva”.

Maria Almenara nació en 2007 como un emprendimiento pequeño, impulsado por Maria, quien repartía postres en bicicleta y escuchaba atentamente a sus clientes. “Voy a hacer feliz a mi marido con estos brownies”, le decían. Ella volvía a casa y se lo contaba a Carlos Armando. Ahí empezó a tomar forma un *insight* que luego se convertiría en propósito: alegrar corazones. Maria estudió publicidad, pero tiene más de 30 mil horas haciendo pastelería, su pasión y oficio. “Maria no cambia la mantequilla de su alfajor ni por casualidad”, señala Carlos Armando. Y Maria, con esa simpleza tan suya, solo añade: “Ese puntito de sal... es lo que al peruano le encanta”.

Durante once años, Maria llevó el negocio prácticamente sola. Carlos Armando venía del mundo corporativo y del Estado. Recién en 2018 decidió incorporarse de lleno. “La emprendedora es ella”, suele decir. Su entrada coincidió con un momento clave: profesionalizar la organización y soñar en grande. De una tienda y 60 personas pasaron, en pocos años, a más de 30 operaciones y más de 600 colaboradores. Hoy son 23 locales de



Maria Almenara, 11 de Silvestre –una marca orientada al *real food*– y una de la juguería Las Delicias, su más reciente adquisición. La empresa se alista a inaugurar su primer local en la ciudad de Arequipa, “*la primera tienda internacional*”, bromean.

La verdadera razón detrás de su crecimiento no está en una receta secreta ni en una campaña brillante, sino en la cultura de familia que construyeron juntos. “*La combinación de Maria y yo es nuestra salsa secreta*”, dice Carlos Armando. Ella aporta la pasión, el amor por el producto, la sensibilidad por la experiencia; él, la visión empresarial, la estrategia y la disciplina financiera. No es la típica dupla de un chef creativo y un inversionista. “*Aquí se juntan la visión y el amor por lo que hacemos. Y, sobre todo, el respeto con el que nos tratamos y que también le damos a la empresa.*” Anota Maria.

Esa combinación se refleja en la cultura organizacional. Integridad, excelencia, gente primero, innovación y sostenibilidad –entendida como triple impacto– no son palabras enmarcadas, sino prácticas cotidianas. “*Nosotros somos la cultura; cada gesto, cada decisión, incluso cuando nadie mira, comunica*”, afirma Maria. Las tiendas, dicen, son su lugar feliz. Y buscan que también lo sean para quienes trabajan allí. En una industria con una rotación mensual cercana al 30%, Maria Almenara tiene una rotación de apenas 2.5%. “*Colaboradores felices hacen clientes felices*”, resume Carlos Armando.

La empresa cuida a su gente de maneras poco comunes en el rubro: predictibilidad de horarios, descuentos exclusivos para colaboradores, acceso anticipado a parte del sueldo, sueldos por encima del mínimo y

una brecha salarial máxima de 15 a 1 entre el salario más bajo y el más alto. *“Queremos que sean felices con sus familias”*, dice Maria. Esa mirada, reconoce Carlos Armando, viene también de sus propias carencias. *“Mi casa no era mi lugar feliz cuando era niño. Hoy mi casa y mis tiendas lo son para mi y para mis colaboradores”*.

Otro desafío clave ha sido escalar sin perder lo artesanal. *“Industrializar el homemade”*, lo llaman. Hoy producen alrededor de 12 toneladas diarias de pasteles y rompen unos 12 mil huevos al día. *“En un país donde crecer suele despertar sospechas, ellos están convencidos de que su producto hoy es incluso mejor. El peruano es muy exigente cuando algo escala”*, reconoce Maria. *“Pero en nuestro caso, el cuidado, el sabor y la calidad siguen siendo nuestra promesa”*.

Maria y Carlos Armando también han redefinido su industria. No se ven solo como una pastelería, sino como una intersección entre conveniencia, entretenimiento y bienestar emocional. *“Tu nutricionista no te manda a Maria Almenara, pero quizás tu psicólogo sí”*, dice Carlos Armando con la sonrisa que lo caracteriza. Entienden el *jobs to be done*: para qué los contrata el cliente. Una torta no es solo una torta; puede ser un regalo, un agradecimiento, un duelo, una celebración. Esa lectura fina explica innovaciones como la MiniGuau –la mini torta para mascotas– o el desarrollo de marcas complementarias.

En el camino, aprendieron a profesionalizar. Auditan sus estados financieros desde hace años, implementaron SAP cuando aún eran mucho más pequeños –pensando

en la empresa que querían ser–, formaron un consejo consultivo con miembros externos y elaboraron un protocolo familiar que regula desde el ingreso de los hijos –que aún son pequeños y algún día formarán parte de la compañía– hasta cómo actuar en momentos tan difíciles como la pérdida de un miembro de la familia. *“Son conversaciones duras, pero necesarias”*, dice Carlos Armando. *“Al final, no solo pensamos en nuestra empresa, sino en el sueño de la familia, en el legado que queremos dejar para nuestros hijos y colaboradores”*. También documentaron procesos y ordenaron la gestión interna. *“Eso da tranquilidad y sostenibilidad en el tiempo”*.

En los últimos años, esa apuesta por el largo plazo también se ha expresado en una decisión quizás poco común en su rubro: incorporar inteligencia artificial como herramienta estratégica. En Maria Almenara, la IA no se concibe como un reemplazo del trabajo humano, sino como un habilitador. La empresa está creando una base de conocimiento –“alMA”, como llaman a su libro de la verdad– que les permite automatizar tareas, mejorar la atención y ganar tiempo. alMA concentra millones de interacciones con clientes y se convierte en la memoria viva de la organización: una herramienta que optimiza la calidad y tiempo de atención. *“Hoy estamos reduciendo cerca del 30% del tiempo administrativo con IA”*, explica Carlos Armando. Esa eficiencia no busca exprimir a la gente, sino prepararse para una tendencia que consideran inevitable: la reducción de la jornada laboral. Para ellos, la tecnología es una forma concreta de sostener su promesa cultural: más

productividad, sí, pero también más tiempo para la familia, más bienestar y una organización preparada para el futuro.

Cuando habla de los peruanos, ellos destacan tres cualidades que atraviesan su propia historia empresarial y la manera en que conciben Maria Almenara. La primera es la pasión por la comida. *“Es lo que más nos une”*, afirma Carlos Armando. Esa pasión explica por qué una torta, un café o un postre pueden convertirse en un acto de celebración, consuelo o agradecimiento. A esa relación se suma la hospitalidad, una idea que va más allá del buen servicio. *“El servicio es blanco y negro; la hospitalidad es a colores”*, dice Maria, para subrayar que no se trata solo de cumplir, sino de acoger, de generar un vínculo humano que haga sentir al otro cuidado y reconocido.



**Jugamos en la intersección de tres industrias: conveniencia, entretenimiento y salud mental. Tu nutricionista no te manda a Maria Almenara, pero quizás tu psicólogo sí.**

La tercera cualidad es la resiliencia. *“Nos las agenciamos”*, resume Maria, con una expresión que condensa salir de informalidad, crisis y reinversiones. Carlos Armando cree que esa capacidad de adaptarse, de encontrar caminos donde no los hay, ha sido clave para sostener el crecimiento del negocio incluso en contextos adversos. Por eso

distingue con claridad entre el país y el Estado. Los gobiernos pasan, los ciclos políticos cambian, pero el Perú permanece. *“El Perú es más grande que quienes están en el Estado”*, afirma, convencido de que apostar por el país es una decisión de largo plazo. Esa convicción –compartida con Maria– explica por qué, incluso en los momentos de mayor incertidumbre, decidieron quedarse y seguir construyendo desde aquí.

El futuro lo ven *“hermoso”*. Sueñan con cien operaciones al 2030 y con convertir a Maria Almenara en una *love brand* peruana global. *“Queremos demostrar que se puede hacer empresa en el Perú de una manera distinta”*, dice Maria. Con familia, con propósito y con la convicción de que, incluso en la incertidumbre, quedarse también puede ser una forma de ganar.

# UN MAPA CONCRETAMENTE HORIZONTAL

La cultura de comunicación y escucha como base de la expansión nacional de Cementos Inka



**Carlos  
Choy**

## Caliza Cemento Inka

(marca comercial: Cementos Inka)

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
|  Sector                | Construcción                      |
|  Inicio de operaciones | 2001 (funcionamiento pleno: 2007) |
|  Empleados             | 250                               |
|  Cemento producido     | 1 millón de toneladas por año     |
|  Capacidad distintiva  | Cultura horizontal                |

Fue la segunda opción de su padre para incursionar en el negocio altamente concentrado del cemento, contra toda advertencia del sector financiero. Casi dos décadas después, está a punto de cubrir las 25 regiones del país con su red de abastecimiento y moderna tecnología cementera, a partir del mérito de haber desarrollado –junto con su formación familiar marcada por la verticalidad asiática– una cultura horizontal basada en la comunicación permanente e interdisciplinaria, apoyada en el espíritu de equipo natural del peruano.

Mediados de 2002. Carlos Emilio Choy Koosau, va a reuniones con los bancos a los que aspiran pedir el capital necesario para financiar la planta de cemento que planean instalar, de 50,000 toneladas al año. Las puertas, no obstante, se van cerrando una tras otra: cada ejecutivo de cuenta les explica, casi monocordemente, que se trataba de un rubro totalmente competitivo, repartido entre compañías sumamente grandes y con el respaldo de importantes corporaciones. Según los diagnósticos financieros, era casi imposible que se recuperara el dinero que se invirtiera en ese negocio: ni en el mediano plazo y ni siquiera en el largo. “Ellos bajan un sol y ustedes quiebran”, les dice lacónicamente uno de esos ejecutivos. Resonaba entonces en las mentes de ambos lo que Alberto, el hermano menor de Carlos, le había dicho a su padre cuando este le propuso que encabezara el naciente negocio: “Estás loco para meterte en eso”.

“

**Fomentamos un trato directo: las puertas de mi oficina están abiertas para conversar o proponer cualquier mejora, siempre que la jefatura o gerencia inmediata no la hayan previamente presentado en nuestras sesiones o reuniones.**

*“Es cierto que nosotros no habíamos trabajado en ningún rubro similar, ni construcción ni cementero. Pero*

*con mi padre siempre estuvimos viendo negocios que estuvieran, de hecho, manejados por compañías en mercados muy consolidados y concentrados en muy pocos jugadores, casi monopolizados. Porque tú puedes comenzar allí como pequeño y hacerte un campo para crecer”,* diserta Carlos respecto del razonamiento que, contra todos los adagios, los llevó en 2007 a echar a andar la aventura de que Caliza Cemento Inca, la firma que habían constituido seis años antes, sacara al mercado la marca Cementos Inka. “Ya habíamos hecho algo similar cuando ingresamos en el mercado de los gases medicinales e industriales. En el caso del cemento, vimos que había tres grupos económicos posicionados en el mercado; además, a diferencia de lo que sucede en el mundo, en el Perú el cemento era un negocio regionalizado”, agrega con la convicción de quien ha sabido salir adelante en un mundo de gigantes. Ir contracorriente le ha pagado con creces a la empresa de la familia Choy: casi dos décadas después de su puesta plena en operaciones, es la única empresa del mercado que atiende 22 regiones de las 25 existentes en el país. “El próximo año pensamos ingresar a las que nos faltan: Madre de Dios, Tacna y Moquegua, que hasta ahora no han entrado a nuestra red de cobertura sobre todo por un tema de distancia”, añade con una sonrisa marcada por su carácter risueño. “Mi padre solo estuvo conmigo desde que arrancamos la planta 2 años, creo que no se imaginó que de las 50,000 toneladas con las que comenzamos, a los tres años monte una nueva molienda de 500,000 toneladas y hace 2 años termine una nueva



*molienda en el sur del país de 800,000 toneladas más por año", agrega con satisfacción.*

Para labrar esa expansión, la capacidad distintiva más importante que Carlos ha inoculado a su empresa es una cultura basada en la horizontalidad.

*"Fomentamos un trato directo: cuando tenemos reuniones trato de decirles que las puertas de mi oficina están abiertas y que podemos conversar para proponer cualquier mejora, siempre que la jefatura o gerencia inmediata no la hayan previamente presentado en nuestras sesiones o reuniones. La comunicación, de esa manera, se ha vuelto un elemento muy importante en nuestro funcionamiento", remarca con una calidez que por sí misma valida su discurso. "Las principales cabezas me vienen acompañando desde el principio: hemos podido desarrollar en conjunto una estructura organizacional, la cual compartimos con todos nuestros*

*colaboradores. Así, la integración que tenemos ha hecho que nuestro proceso de producción sea más eficiente y tener mejores costos", puntualiza, para detallar el mecanismo que emplea para potenciar de modo permanente a sus equipos de trabajo.*

*"Nos reunimos cada lunes y viernes con las tres áreas principales: mantenimiento, producción y ventas. Nos juntamos con todas las plantas en ese formato y estudiamos las problemáticas que se puedan presentar. Lo ideal es no hacer reuniones muy extensas: por eso las hacemos a primera hora y no deberían tomar más de una hora. Anteriormente se hacían varias reuniones mensuales con las diferentes áreas, pero se perdía mucho tiempo y eso nos limitaba. De los treinta días nos íbamos diez en reuniones no muy productivas", anota, para acotar cómo se busca que todos los niveles de la organización participen de ese*

intercambio de ideas: *“Además, con las tres áreas hacemos una reunión muy puntual dos veces a la semana de producción, mantenimiento y ventas. Con las otras áreas hacemos participe a las jefaturas y personal involucrado donde designan a una persona involucrada del área, sea un asistente o quien fuere, para que ellos igual sientan ese compromiso a la empresa y nos den directamente a las cabezas un punto de vista diferente”*, indica acerca de su estímulo al desarrollo profesional.

El desarrollo de ese grado de comunicación horizontal efectiva es algo especialmente meritorio dado que aquel no era precisamente un atributo que le viniera marcado por carácter familiar a Carlos, miembro de la tercera generación de una familia de inmigrantes chinos llegados desde Cantón en 1904 y cuyo espíritu empresarial los llevó, entre múltiples emprendimientos, a fundar la primera fábrica de velas del Perú por parte materna y por parte paterna construir el primer cine y teatro en el Callao y una panadería muy conocida igualmente en el Callao *“Yo venía, por el contrario, de una formación familiar bastante vertical, y así manejaba inicialmente a la empresa. Veía a la vez los temas de mantenimiento, producción y ventas: era el tótem de la compañía. Pero en un momento decidí cambiar: hacer algo más equitativo con las gerencias y concederles más responsabilidades y autonomía”*, explica, para ahondar cómo debió lidiar con su propia mentalidad para conseguir esos objetivos de participación y empoderamiento.

*“Abrirnos e intercambiar ideas me enseñó que debo discutir con más amplitud las cosas. Por ejemplo: yo pensaba poner en funcionamiento un equipo de una determinada forma, para alinearlos de cierta manera para el chancado de materias primas. Entonces insistí con ese proyecto, pero cuando me presentaron la modificación y me hicieron ver el error, noté que tendríamos más eficiencia y productividad”*, reconoce. A la luz de esos ahorros, se dio cuenta que tocaba cambiar.

“

**Somos Cementos Inka: más peruano que eso no puede haber. Todos los que integran esta familia son peruanos y demuestran la solidaridad de preocuparse de la compañía: esa puesta de camiseta es un valor importante.**

Y, además, señala que ese tipo de retos de aprendizaje se siguen presentando a la par del desarrollo del negocio. *“Actualmente es natural que nos enfrentemos con dificultades en el desarrollo de las habilidades técnicas basadas en las tecnologías emergentes que estamos viendo. La adopción de la inteligencia artificial o de la ciberseguridad en los niveles en que se están dando hace que mi equipo de TI reciba mayores recursos y nos preocupemos más en la materia. En China he ido a plantas cementeras en las que desde un solo panel una sola*



*persona manejaba 80 plantas a control remoto en todo China: uno se queda impactado, porque todo es inteligencia artificial. La nueva planta que hemos instalado en el sur hoy es manejada por una sola persona, con una laptop y ocho pantallas de TV: se monitorea hasta el motor más pequeño, detalles como qué le falta al rodaje: engrasar o su cambio ... Todo está en línea: la capacidad, cómo van las balanzas, etcétera. Es algo impresionante. Nunca pensé traer una planta de este tipo al Perú”, señala con entusiasmo y orgullo.*

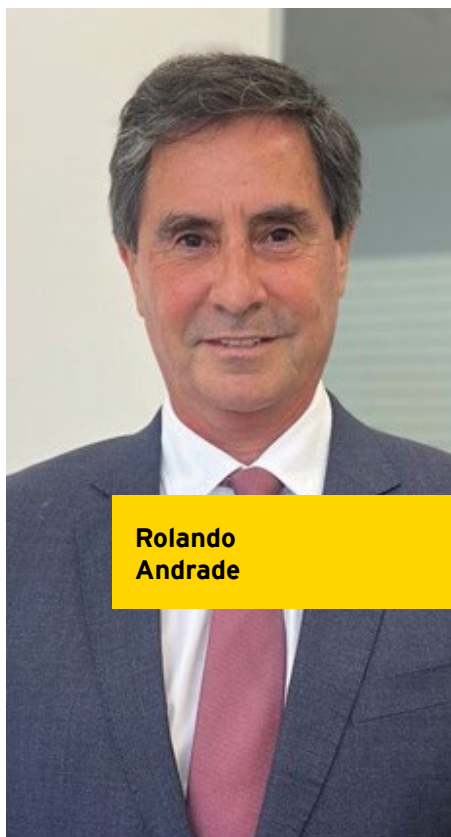
Y es que, desde el nombre, la empresa de los Choy transmite peruanidad. “Somos Cementos Inka: más peruano que eso no puede haber. Luego de que nosotros sacamos la marca, la palabra se ha repetido en todo: hay apuestas de fútbol o jugos Inka. Pero independientemente de la palabra,

*nuestro primer diseño de bolsas representaba en efecto la figura de un inca: en 2014 hicimos un rediseño total de la bolsa, y nos basamos más bien en la estructura de las ventanas incas. Eso causó un impacto en el sector y no solo en el Perú: llegó al resto del mundo, donde agencias y fábricas de cemento vieron ese cambio y cómo reflejaba lo que era nuestro país”, refiere Carlos, para añadir cómo el espíritu de equipo es un atributo que la peruanidad confiere a su empresa. “Todos los que integran la familia Inka son peruanos, y creo que demuestran la solidaridad de preocuparse de la compañía. Esa puesta de camiseta es un valor importante, que creo que no se da del todo en otros países. Es un cariño que en nuestro caso queda reflejado en las celebraciones anuales y demuestra que queremos seguir creciendo”, sostiene.*

Por esa misma razón, este chino-peruano cuyo carácter campechano resume las bondades de la fusión de dos culturas milenarias remarca que nunca ha dejado de creer en nuestro país, al punto de mantener localmente todas sus inversiones y algunos proyectos importantes en camino. *“El futuro de nuestro negocio está garantizado, principalmente, porque en el Perú falta todo por construir. Ecuador, Colombia, ni qué decir Brasil tienen casi todo construido. Acá hay un déficit grande de infraestructura: si solo por año el Gobierno o las empresas invirtiéramos el 5% de esa brecha, tendríamos un futuro totalmente visionario y ni siquiera alcanzaría la producción de cemento que tenemos en el país. Y cada año ese déficit va creciendo: cubrir ese 5% entonces es nada. Pero no hay políticos competentes: desde que tengo uso de razón no ha variado casi nada”*, reclama Carlos, sin por eso dejar de dibujar en su rostro esa sonrisa que denota optimismo natural. *“Seguir creciendo y hacer empresa es la única forma de que nuestro país cambie. Por eso es importante que empresarios como los nominados al Premio LEC compartamos las ideas y sigamos impulsando fuerzas al país y las personas que nos rodean”*, concluye.






# GRATITUD EN FRASCO GRANDE

La expansión continental de Pharmaris sobre la base de tres valores y mucha pasión



**Rolando Andrade**

## Pharmaris Latam

|   |   |
|---|---|
|  Sector  | Comercio  |
|  Inicio de operaciones   | 2009<br>(en Pharmaris Perú)   |
|  Trabajadores  | 100   |
|  Países con comercialización propia (a nivel de la corporación Pharmaris): | Bolivia, Canadá, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú y Venezuela |
|  Capacidad distintiva   | Valores   |

Avalado por su habilidad financiera y su alma comercial, dejó el mundo corporativo para emprender en el sector farmacéutico. Poco más de tres lustros después, erigió la empresa sobre la base de una cultura fuertemente anclada en la confianza, el respeto y la humildad como preceptos de vida, de los que siente los peruanos tenemos una predisposición por hacer nuestros. Su apasionamiento natural como eje de acción ha convertido a Pharmaris en una corporación global que abarca América desde Canadá hasta Chile. Hoy busca proyectar al continente esos valores innatos de la peruanidad que merecen ser contagiados.

Días finales de 2020. Rolando Andrade espera un nuevo lote de pruebas rápidas para la detección del Covid 19, un producto que evidentemente ha sido de alta demanda en el primer año de la pandemia, al punto que ha logrado que Pharmaris Perú –el laboratorio que creó en 2009 para importar medicamentos orientados a dar soluciones terapéuticas innovadoras– obtenga ganancias por US\$700,000 solo en su comercialización. El Ministerio de Salud, sin embargo, anuncia que reemplazará ese tipo de pruebas por las moleculares, y entonces el embarque en camino tendrá que ser incinerado, lo que ocasionará una indefectible pérdida de US\$800,000.



**En el ADN de Pharmaris están la confianza, el respeto y la humildad, acompañados de una herramienta adicional que es la pasión: en conjunto, definen totalmente lo que hacemos.**

Pero lejos de lamentarse por no haber tenido rentabilidad en el balance final, Rolando siente una satisfacción especial: no haber traicionado su premisa de acción en un contexto complicado para la sociedad que lo rodea. *“Yo tomé una decisión de la que no me arrepiento: que en ese negocio en particular de las pruebas rápidas no se iba a tener un markup de más del 20%, porque no era en sí un negocio. En esa época venían y te querían comprar todo el embarque*

*por anticipado: decidimos no aceptar pagos adelantados. Claro, visto lo que pasó con el último embarque, pude no haber perdido plata, pero cumplir con lo establecido es una de las mayores satisfacciones que tengo en la vida de Pharmaris”,* señala con el notorio apasionamiento que circunda los que él define como sus tres valores personales sustanciales y que se han transmitido por inercia a la empresa a lo largo de estos años. *“En el ADN de Pharmaris están la confianza, el respeto y la humildad, acompañados de una herramienta adicional que es la pasión: en conjunto, definen totalmente lo que hacemos. La pasión, de hecho, es algo que yo no puedo relegar: mis médicos me dicen que tengo una personalidad del tipo aprehensivo, incapaz de postergar. Yo necesito que las cosas pasen, que sucedan, me involucre”,* dice con energía y un brillo especial en la mirada.

Lo descrito, sin embargo, tiene pros y contras para Rolando dada la fuerte expansión de Pharmaris, que trascendió fronteras y es hoy una corporación global, con operaciones en otros nueve países del continente y cuyos socios principales no son peruanos. *“Es un tremendo reto mantener ese nivel de pasión en otros lugares. Yo estaba acostumbrado a que mi equipo llegara a mí en forma coloquial para resolver, a modo de un papá que les solucionaba cosas, los ayudaba o aconsejaba; entonces vivir sin eso me está costando mucho”,* explica respecto de su estilo de liderazgo y las funciones e interacciones sociales que hace cuatro años cumple –remotamente, pues sigue viviendo en Lima– a la cabeza de Pharmaris Latam, el holding con sede



en Panamá desde el cual se manejan, además del Perú y el país canallero, las operaciones de Bolivia, Chile, Colombia y Venezuela.

*“La empresa sigue siendo familiar en cuanto a la gestión, pero no en el accionariado: yo tengo solo el 27% del negocio. Mis socios, eso sí, son inversionistas sui generis: canadienses de corazón farmacéutico, pero bien de garaje, involucrados en diversos tipos de negocios. Así, existe Pharmaris Canadá, en la cual yo no soy socio, pero con la que interactuamos mucho en productos y a la que nuestra experiencia de años en el mercado aporta en conocimiento”,* explica con la parquedad que lo caracteriza.

Ese proceso de internacionalización tanto personal como empresarial imprime más retos especiales. *“Siempre hablo en primera persona porque hay mucho de mí en la empresa, mucho ADN que se está desvinculando de a pocos. Creo que soy una persona que siempre voy para adelante: soy un doer y no un thinker. No me gusta, por ejemplo, hacer planeamiento: por eso un reto para mí va a ser el organizarme*

*y encontrar a las personas que lo hagan bien”,* señala Rolando, que no obstante mantiene intacto el set de tres valores y creencias como requisito para incorporar talento.

*“La confianza pasa por el hecho de que, si yo contrato a alguien, no lo hago tanto por su capacidad técnica, sino por su corazón. Con esto me refiero a que sean buenas personas y, por otro lado, que quieran aprender. Si hay aspectos técnicos adicionales, enhorabuena, pero lo primero es sine qua non. Entonces, si yo contrato personas que tienen ese marco, siento confianza y viceversa. Luego viene el respeto, que es algo que la vida me ha enseñado. Si me preguntas cuál es la palabra que más dices en la vida, puedo decir que por mil veces más que la segunda es ‘gracias’. Me gusta hacer sentir bien a las personas, sobre todo a las menos afortunadas: al que limpia, al conserje. Entonces ese respeto se transmite y todos lo tienen y lo sienten. Por último, la humildad también es un valor clave. Desde joven, cada vez que yo estaba con mi esposa y andábamos alegres, decía ‘esta persona me gusta porque*

es humilde', y ella respondía 'dale con la cantaleta de la humildad'. Pero desde esa época valoro a las personas humildes no en el sentido de ser pobres, sino entregados a los demás: de que independientemente de lo que tengas, valores a todas las personas por igual", se explaya transparentando sus sensaciones y emociones más profundas.

En esa línea, Rolando está convencido de que los tres valores que destaca son inherentes a la peruanidad, aunque requieren ser contagiados. "Si tú al peruano le muestras esos valores en la práctica, notarás que los tiene innatos dentro de sí. Pero es como cuando vas y manejas en otro lado: te contagias de las buenas formas o maneras. Por eso, hay que explicitarlos y hacerlos más visibles. Por eso me ocupé de traer thinkers a la empresa que, viendo el buen clima interno y el cariño que me tenían los trabajadores, pudiera poner la pasión por escrito. Lo difícil ahora es manejar esa filosofía en varios países a mi cargo", recalca y añade que Pharmaris le permitió aprender una doble lección.

"Como emprendedor, todo se engloba en una sola palabra, que puede ser optimismo. No hay emprendedor que no lo tenga por naturaleza, porque es sumamente difícil emprender, aquí y en cualquier lado: no nos creamos que somos el país especial en problemas. Y ese optimismo resuelve problemas y mira hacia adelante: donde hay un día malo, se encuentra un día siguiente bueno. Y, por otro lado, como empresario, el aprendizaje ha sido financiero. En broma digo que, en mi otra vida, es decir, antes de Pharmaris,

he sido gerente de finanzas: estuve en Tetra Pak, CMR, Tai Loy y en un laboratorio farmacéutico. No obstante, mi perfil no era de finanzas, sino comercial, solo que me encantan los números y que ellos hablen solos. Creo que ese amor por las cifras, aunado a mi espíritu comercial, me ha ayudado a poder edificar un poco esto", afirma.

Ahora bien, sin perjuicio de su convencimiento en los valores innatos de la peruanidad, Rolando reconoce que sí dejó de creer en algún momento en el país. "Me pasó, así como te puede pasar que por momentos dejes de creer en tu familia, en tu esposa o en tu empresa. En la época de [Pedro] Castillo, cuando después de un análisis tributario establecimos el holding en Panamá, visualizaba para el Perú una situación complicada tipo la de Venezuela. Sin embargo, la vida me ha enseñado que no tienes que dejar de creer. Veinte años antes también teníamos la residencia permanente tramitada lista para irnos con mi esposa y mis hijos pequeños a Canadá: era la época de elegir entre Alan [García] y [Ollanta] Humala. Pero yo era gerente general de un laboratorio chileno importante y mi esposa era gerente de marketing de Claro. Recuerdo que el oficial canadiense nos preguntó si estábamos seguros de lo que íbamos a hacer, porque lo que percibíamos nunca lo íbamos a ganar en Canadá; le contamos entonces la historia de la búsqueda de un país estable para nuestros hijos, que era la razón central de irnos. Pero no tomamos la decisión: sería mentir que fue por mero amor al Perú, y más bien sucedió así porque teníamos mucho que perder. Pero después, uniendo puntos, entendí que



*hubo alguna razón por la que me quedé y bueno, está Pharmedis y ya no me voy del Perú, pero ni hablar”, dice con firmeza.*

“

Si tú al peruano le muestras nuestros valores, notarás que los tiene innatos dentro de sí. Pero es como cuando vas y manejas en otro lado: te contagias de las buenas formas o maneras. Por eso, hay que explicitarlos y hacerlos más visibles.

Así, este piurano de cepa y dejo puros, llegado a Lima como un veinteañero asistente de José Ricardo Stok en la Universidad de Piura y que trasunta espíritu y traza juvenil a pesar de haber alcanzado ya las seis décadas de vida, comparte que visualiza a Pharmedis Latam involucrada a futuro en nuevos proyectos y geografías –México es

el siguiente destino—. Pero tanto o más importante que eso para él es otro objetivo. *“La noche que gané el Premio LEC viajaba luego de la ceremonia. Cuando me lo entregaron, me preguntaba a cuenta de qué me lo merecía: y entonces me puse a llorar, porque habían pasado tantas cosas... Yo me quedé huérfano: empezando la universidad murió mi mamá, y terminando la carrera se fue mi papá. Y era un chico común, al que le gustaba vacilarse y nunca estudiaba, pero aprobaba todo. Entonces, si lo de mis papás no pasaba, yo no habría tenido que vérmela por mí mismo y no estaríamos acá sentados, y no tendría mi objetivo final de vida, que es devolverle al país la educación que me dio. Tengo que hacer algo por Piura: abrir un colegio o por lo menos dar dos horas de clases: recompensar el esfuerzo que hicieron mis papás por pagarme una buena universidad como la Universidad de Piura y un buen colegio como el San Ignacio de Loyola. Hasta que eso pase, la historia de Pharmedis no estará completa”, presagia.*

## 13. NUESTROS INSIGHTS

### **a. ¿Por qué es relevante esta capacidad?**

Las empresas no solo necesitan a personas que desarrollen tareas, sino que lo hagan compartiendo el legado y los principios fundamentales de la organización; es decir, su cultura. La cultura es relevante porque define “cómo se hacen las cosas”, es decir, define cómo se toman las decisiones, cómo se trabaja en equipo, el tipo de comportamientos y conductas que se espera de los líderes y el resto de la organización y también cómo se convierte la estrategia corporativa en acciones concretas.

Una cultura sólida, inclusiva y orientada a las personas crea las condiciones para atraer y comprometer a talento diverso, impulsar la colaboración y facilitar la innovación y desplegar modelos de colaboración ágiles en entornos cambiantes.

Además, influye directamente en la experiencia que viven tanto los colaboradores como los clientes, ya que pone en práctica los valores y el propósito de la organización en el día a día, siempre de forma consecuyente. Cuando la cultura es coherente y compartida, fortalece el sentido de pertenencia, mejora el desempeño colectivo y se convierte en un factor clave para la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

### **b ¿Cómo sé si estoy en el camino correcto?**

Las empresas avanzan cuando la cultura está alineada con la estrategia y se refleja en los comportamientos y conductas diarias de los líderes y del resto de colaboradores.

Con base en nuestra experiencia, a continuación, presentamos los niveles de madurez que muestran cómo las empresas evolucionan desde prácticas incipientes hasta prácticas líderes en el desarrollo de su cultura: (Ver figura 16)

**Figura 16: Niveles de madurez en la implementación de la estrategia de cultura organizacional**



**PRÁCTICAS INCIPIENTES**

- ▶ La organización cuenta con valores declarados pero no integrados en los procesos clave y que no se reconocen de forma consistente en los comportamientos y conductas de los colaboradores.
- ▶ El liderazgo es principalmente transaccional, prevalecen los silos y la colaboración es limitada.
- ▶ La diversidad y la inclusión son poco desarrolladas, y la innovación ocurre de manera ocasional sin un marco que la fomente.

**PRÁCTICAS ESTABLECIDAS**

- ▶ La cultura empieza a alinearse parcialmente con la estrategia del negocio. Se implementan programas iniciales para promover inclusión y colaboración transversal.
- ▶ El liderazgo evoluciona hacia un enfoque más participativo y se realizan mediciones periódicas del clima organizacional.
- ▶ En los modelos de evaluación de desempeño priman ciertos aspectos relacionados a comportamientos o conductas ligadas a cultura deseada.

**PRÁCTICAS LÍDERES**

- ▶ La organización vive su propósito y valores en el día a día, integrándolos en procesos críticos como selección, desempeño y recompensas.
- ▶ El liderazgo es inspirador y fomenta la colaboración transversal. La diversidad y la inclusión son pilares estratégicos, se impulsa el aprendizaje continuo.
- ▶ Los modelos de evaluación de desempeño con claves para relacionar los reconocimientos a las conductas y compartimientos que se desean fomentar.

Fuente: EY

**c. Prácticas líderes para mejorar esta capacidad**

Las empresas exitosas que han transitado el proceso de potenciar su cultura, en nuestra experiencia suelen llevar a cabo las siguientes actividades:

- ▶ Definir desde el más alto nivel (Familia y Directorio) el modelo cultural. Comunicar los valores de manera clara y coherente, velando desde el liderazgo que sean comprendidos y vividos en todos los niveles de la organización.
- ▶ Monitorear el cumplimiento de esto, desde los comités de talento y compensaciones, alineando la evaluación de desempeño de los ejecutivos en particular y la organización en general con el cumplimiento de los mismos.
- ▶ Alinear los procesos clave como selección, evaluación de desempeño y sistemas de recompensas con el modelo cultural para garantizar consistencia.
- ▶ Reconocer y celebrar comportamientos alineados con la cultura, reforzando los valores en la práctica diaria.
- ▶ Evaluar periódicamente el clima organizacional y ajustar acciones, utilizando métricas y *feedback* para evolucionar de manera continua.
- ▶ Consistencia para no tolerar trasgresiones a los valores corporativos, estableciendo sólido accountability en los líderes, sumando instancias como los comités de talento y cultura que se requieran y llevando los casos relevantes al comité de ética de ser necesarios.

Cuando la empresa logra construir una cultura que inspira, conecta y acelera la ejecución estratégica, está en el camino correcto.

#### **d. KPIs**

Solemos ver que los siguientes indicadores son los más utilizados para medir tanto el despliegue de cambios en la cultura organizacional como los resultados que estos traen:

- ▶ KPIs ligados al despliegue de cambios en la cultura organizacional:
  - » Nivel de alineación cultural: porcentaje de colaboradores que comprenden y viven los principios culturales.
  - » Consistencia del liderazgo: porcentaje de líderes que cumplen estándares culturales observables.
  - » Participación en iniciativas culturales: tasa de involucramiento.
  - » Madurez de prácticas culturales: nivel de adopción de comportamientos clave.
  - » Índice de confianza organizacional: percepción del clima y transparencia.
  - » Movilización de influenciadores: porcentaje de agentes de cambio activos (role modeling visible) medido a través de influenciadores activos en relación con influenciadores identificados.
- ▶ KPIs ligados a los resultados relativos al cambio cultural.

En nuestra experiencia el indicador de “salud cultural” se mide a través de la percepción y despliegue de valores, comportamientos y acciones alineadas con la cultura. Este indicador se establece en función con la cultura deseada.

Asimismo, es posible complementar este indicador con otras posibles mediciones en función de los distintos tipos de cultura organizacional. A continuación mostramos algunos ejemplos para distintos tipos de cultura organizacional:

- » Culturas enfocadas en la obtención de resultados:
  - ▶ Cumplimiento del plan de ventas.
  - ▶ Cumplimiento de resultados comerciales por familia, canal y producto.
- » Culturas enfocadas en mejorar el nivel de control:
  - ▶ Porcentaje de hallazgos del plan de auditoría interna: total procesos con hallazgos en relación con el total de procesos revisados.
- » Culturas enfocadas en el desarrollo de las personas:
  - ▶ Rotación de personal.
  - ▶ eNPS e índices de satisfacción del colaborador.
- » Culturas enfocadas en la excelencia operativa:
  - ▶ Porcentaje de merma.
  - ▶ Cumplimiento de OTIF.
  - ▶ Costo de servir.

## e. Casos de éxito

### Caso 16. Caja Arequipa<sup>16</sup>

Caja Arequipa decidió transformar la experiencia del colaborador con innovación y propósito. La iniciativa “Mi Bonito: Tu herramienta, tu guía, tu esfuerzo, tu logro” nació para resolver una frustración recurrente: la falta de claridad que tenían los colaboradores en relación al cálculo de sus bonos y la incertidumbre existente sobre los ingresos variables. El equipo de Desarrollo Humano dio un paso audaz creando una herramienta tecnológica que traduce la complejidad en recomendaciones claras y personalizadas, brindando transparencia y confianza en la gestión.

El impacto fue contundente: incremento del 6.9% en el personal que accedió a bonificación variable, aumento del 15.5% en el bono promedio mensual y reducción del 14% en analistas penalizados por clientes morosos. Más allá de los números, Mi Bonito fortaleció la cultura de alto rendimiento, impulsó la digitalización y consolidó la confianza entre analistas y líderes. La iniciativa no solo optimizó indicadores, sino que reafirmó el compromiso de Caja Arequipa con la innovación y el desarrollo del talento.

Hoy, esta iniciativa evoluciona con mejoras continuas, incorporando visualizaciones más intuitivas, alertas proactivas y capacitación en data science e inteligencia artificial. Caja Arequipa no creó solo una herramienta: construyó un modelo que conecta esfuerzo con logro y disciplina con resultados a través de la tecnología orientada a las personas.

### Caso 17. MiBanco<sup>17</sup>

MiBanco decidió convertir a sus colaboradores en agentes de cambio dentro y fuera de la organización. Con la iniciativa “Influencers que Nivelan la Cancha”, el banco apostó por sensibilizar y movilizar a más de 10,000 personas en torno a tres pilares estratégicos: inclusión financiera, equidad de género y cuidado del medio ambiente. La campaña no se limitó a comunicar, sino que integró estos valores en el ADN cultural, interviniendo procesos clave y sumando a los líderes como voceros activos.

Hoy, MiBanco continúa fortaleciendo esta estrategia con procesos sostenibles, módulos de inducción y dinámicas que refuerzan la apropiación cultural.

## Caso 18. Konecta<sup>18</sup>

“Incluye” nació como un proyecto de diversidad e inclusión de Konecta que evolucionó hasta convertirse en el Modelo DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión): la estrategia transversal que articuló políticas, programas y acciones para construir un entorno laboral seguro, respetuoso e inclusivo, especialmente para personas en situación de vulnerabilidad. La iniciativa nació para derribar barreras estructurales que impedían el acceso a empleo digno, abordando la discriminación por discapacidad, edad, género, condición económica y orientación sexual.

El modelo evolucionó en etapas clave: desde realizar ajustes razonables al mismo y alianzas estratégicas, pasando por inserción laboral y formación técnica, hasta la expansión nacional y la prevención de violencia.

Durante la pandemia, se sumaron acciones para cuidar la salud mental y programas de liderazgo femenino, consolidando un enfoque interseccional con KPI sociales.

En 2024, el modelo se lanzó formalmente con pilares claros y sponsors desde la alta dirección, integrando a la diversidad como parte del ADN corporativo.

El impacto fue contundente: más de 4,300 personas en situación de vulnerabilidad se beneficiaron directamente, se redujo significativamente el ausentismo y la rotación, y se fortaleció la satisfacción laboral.

Konecta no solo creó un modelo inclusivo, sino que lo convirtió en una estrategia que trasciende la organización, posicionándola como referente en diversidad y equidad en el mercado local con una práctica que transforma vidas y genera valor y crecimiento sostenible en un sector donde el activo más importante con mucha diferencia, son las personas.

### **f. Marco metodológico**

El legado cultural y estrategia implican la evolución de los comportamientos, el liderazgo y las formas de trabajo para liberar el potencial de las personas e impulsar la sostenibilidad de la organización. Esta evolución se plasma en una ruta de cambio conductual y cultural.

A continuación, se presenta un enfoque de referencia para diseñar una estrategia de modelamiento de la cultura organizacional. (Ver figura 17)

**Figura 17: Enfoque para el modelamiento de la cultura organizacional**



Fuente: EY

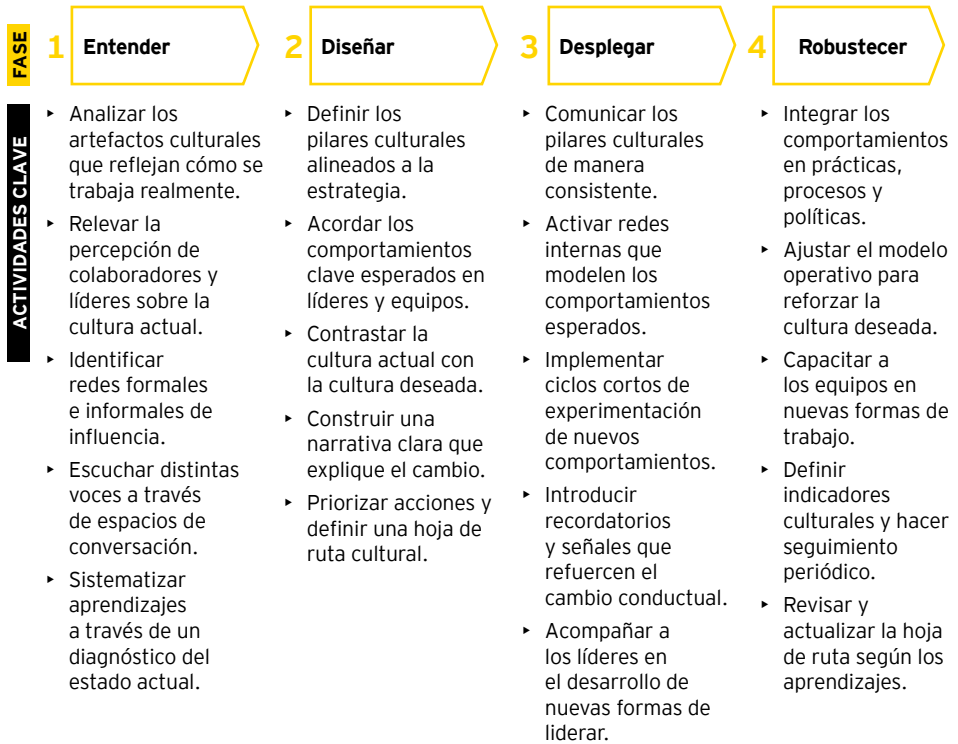
### g. Pasos a implementar

A partir de nuestra experiencia, el modelamiento cultural efectivo no ocurre de manera espontánea; requiere un enfoque estructurado que conecte el propósito, la estrategia y los comportamientos del día a día. Hemos aprendido que cuando la cultura no se vincula explícitamente con la estrategia del negocio, los esfuerzos se diluyen y los comportamientos no se sostienen en el tiempo.

Un camino práctico para abordarlo es avanzar en cuatro etapas –Entender, Diseñar, Equipar y Evolucionar–, que permiten: (i) clarificar el porqué de la cultura, (ii) definir qué se quiere lograr, (iii) traducirlo en cómo se trabaja y (iv) activar quienes hacen posible el cambio. Este enfoque no sólo ayuda a convertir la cultura en acciones concretas, sino que reforzar el rol del liderazgo como modelador de comportamientos y vela por lograr una adopción progresiva, medible y sostenible.

En ocasiones las empresas fallan por diversos motivos, los principales son:


- ▶ No tomar en consideración la situación de partida y considerar ciertos aspectos clave como si se tratara de una empresa familiar, según el estilo de liderazgo del dueño.
- ▶ No diseñar algo abiertamente personalizado para las necesidades de la empresa en el momento y coyuntura en que se encuentra. (Ver figura 18)

**Figura 18: Pasos para desarrollar el modelamiento cultural**

Fuente: EY



C.



# OPERACIONES

Las operaciones son el sistema que conecta la estrategia con la ejecución, integrando procesos, personas, tecnología y recursos para que la organización entregue valor de manera eficiente, ágil y sostenible. No se trata solo de producir o cumplir tareas, sino de diseñar y gestionar un modelo operativo que optimice la cadena de valor, garantice calidad y fomente la resiliencia para permitir adaptarse rápidamente a cambios del mercado. Las operaciones bien gestionadas impulsan la competitividad, reducen costos, mejoran la experiencia del cliente y fortalecen la capacidad de crecimiento a largo plazo de la empresa.

# C

5 empresarios  
generan 5,430  
puestos de  
trabajo

## Excelencia operativa

- 1 Mercedes Auris de Munive, capacidad de respuesta rápida
- 2 Pola Guanilo, innovación en procesos
- 3 Umberto Calderón, I+D y agilidad para llegar al mercado
- 4 Jorge Zegarra, innovación tecnológica para la reducción de costos
- 5 Dante Villalva, capacidad técnico-industrial de vanguardia
- 6 Nuestros *insights*




# ESPÍRITU GUERRERO QUE SE PROPAGA RÁPIDO

La capacidad de respuesta de Vivero Los Viñedos como impulsora del *boom* agroexportador peruano



**Mercedes  
Auris de Munive**

## Vivero Los Viñedos

|   |   |
|---|---|
|  Sector                | Agricultura   |
|  Inicio de operaciones | 1994  |
|  Trabajadores          | 800 (100 empleados y 700 obreros)                     |
|  Plantas cultivadas    | 60 millones al año entre uvas, alcachofas y arándanos |
|  Capacidad distintiva  | Capacidad de respuesta rápida                         |

Estudió agronomía a pesar del *bullying* de sus compañeros, profesores universitarios y familiares, que consideraban que una mujer huancavelicana de madre analfabeta debía dedicarse a cocinar. Una charla con un profesor la enrumbo a poner su propio vivero, que trajo la uva *red globe* y las variedades *seedless* (*Thompson*, *Crimson* y *Flame*) al país. Y desde entonces, con incansable tenacidad, junto a su esposo y sostenida en la solidaridad del peruano, se ha convertido en una impulsora clave de la agroexportación nacional, mediante una capacidad de respuesta celeré en el desarrollo de patrones y yemas que abastecen a las principales empresas del sector.

Mediados de 1975. En las aulas de la Universidad San Luis Gonzaga de Ica, Mercedes Auris de Munive es una de las solo cinco mujeres que cursa la carrera de agronomía. Pese a estar ya en quinto ciclo, los comentarios en los pasillos son múltiples y a veces hirientes: *“¿Qué hace una mujer estudiando una carrera para estar en el campo? ¿Por qué mejor no te vas a cocinar? O, por último, estudia para profesora”*, le llegan a decir directamente. Ella asimila y no se rinde, pero siente que está siguiendo un camino difícil: hasta que una tarde, el profesor César Medina, más conocido como el ‘Gato’, quien venía de la Universidad Agraria, le es franco en una charla de esas que enrumban la vida de un estudiante: *“Lo tuyo es propagación de plantas, Mercedes. Tu futuro es estar en un vivero”*.



**En viveros en Chile, por ejemplo, logran un 40% de prendimiento, y otros peruanos llegan a 45% o 50%; nosotros, más bien, llegamos a un 90%, porque hemos aprendido a manejar el salt creek, lo cual nos permite respuestas mucho mejores y llegar más rápido al cliente.**

*“Lo que más nos diferencia a los peruanos es que somos altamente competitivos y resilientes: visionamos qué va a llegar en el futuro. Como mi profesor, que se dio cuenta de lo que iba a ser mi vida”*, dice Mercedes a medio

siglo de aquella conversación que, sin que en ese momento ni el ‘Gato’ Medina ni ella lo supieran, sentó las bases de su gran aventura empresarial. En 1994, en Chíncha y junto a su esposo Juan Munive –a quien conoció durante la etapa que pasó en el INIA para aprender a propagar variedades de plantas–, estableció el Vivero Los Viñedos, desde el cual un año después importó desde Chile las variedades que desde esa fecha se comenzaron a introducir, como uva Red Globe y otras variedades para exportación, que importó desde Chile. Las había conocido en una pasantía que hizo en España y ha sido un producto estandarte en el boom de la agroexportación nacional desatado a inicios de este siglo. *“En 1999 comencé a soñar con que viviéramos algo parecido con los arándanos. Este 2025, firmé una alianza con SynergiaBIO Chile para propagar las plantas de arándanos. Puedo decir que lo hemos hecho realidad: los engordamos. Así hacemos un tramo del año con arándanos y otro con alcachofas”*, comparte con orgullo acerca de su más reciente éxito en materia de propagación en el marco de un vivero que, a lo largo de 70 hectáreas (entre propias y arrendadas) distribuidas entre Chíncha y Virú, produce aproximadamente 60 millones de plantas por año.

Los Viñedos hoy opera tres líneas de negocio distintas y competitivas. *“Una es la producción de frutas y uva en El Fundo Bravo, en Piura, que es liderado por mi hijo Juan José. Allí tenemos un packing que hacemos nosotros mismos: para el próximo año el plan es tener frío propio, lo cual ahorra 2 dólares por caja. La segunda línea es la que encabeza la ingeniera Martha*



*Vallejos: producción de plantas de uvas. Todo lo que tiene que ver con patrones y yemas está a cargo de su equipo. Y la tercera línea es la de hortalizas, arándanos y otros frutales: la lidera el ingeniero José Luis Sánchez, bajo cuya gestión se ha logrado abastecer hasta 2500 hectáreas de hortalizas para las grandes empresas agrícolas como Virú, Cynara y Danper, entre otras”, detalla Mercedes, en visible actitud de agradecimiento y deseo de otorgar reconocimiento a quienes labran día a día con ella su éxito empresarial. Tengo un 60% a 70% de profesionales arriesgados y comprometidos como yo en la empresa. Porque también hay otra parte que por naturaleza tiende a ser un poco negativa, lo cual igual es bueno, porque te hace pensar qué puede pasar y a preverlo: te enseñan a no ser demasiado confiada”, señala más allá de que actualmente el panorama*

*del negocio sea promisorio. “En este momento tenemos la confianza de todas las casas genéticas existentes de uva en el mundo, y también de las de paltos, cítricos, arándanos y otros. Es tanto un orgullo como una obligación: hay que cumplir al pie de la letra las exigencias de las casas genéticas. Tengo la confianza de que todas las patentes pueden trabajar conmigo: actualmente ya nadie no te pide simplemente una red globe o una crimson, que arrojan 3,000 cajas, sino las variedades patentadas, que ofrecen 6,000 cajas”, anota con la naturalidad de experiencia ganada en la cancha que la caracteriza.*

*Para construir ese andamiaje agrícola, Los Viñedos se ha sostenido en una capacidad distintiva sustancial: su alta tasa de respuesta rápida a las necesidades de los clientes. “Los agricultores me pueden pedir plantas de uva cuando ellos lo requieran. Tengo*



material en Chincha y en Virú, así que puedo sacar de diferentes zonas. Los chilenos, por ejemplo, logran un 40% de prendimiento, y otros peruanos llegan a 45% o 50%; nosotros, más bien, llegamos a un 90%, lo cual nos permite respuestas mucho mejores y, en consecuencia, la posibilidad de llegar más rápido al cliente. Así, mientras en Chile tienen una fecha marcada de producción, yo en cambio puedo hacer mis plantas madre en Virú y cosechar en Chincha”, explica Mercedes sin dejar de lado su natural sencillez y fe en la vida. “Tengo para eso gente que trabaja conmigo ya más de veinte años y está totalmente comprometida en sus objetivos. Eso nos permite ofrecer la respuesta de modo relativamente fácil. Hay gente que ha venido a verme y les doy la cara de inmediato si hay un problema: eso lo valoran mis clientes. Además, tengo un laboratorio que

me permite analizar mis patrones y mis yemas para ofrecer plantas de pureza fitosanitaria, y como tengo el control de calidad necesario no hay el intercambio de variedades que se da en otros casos. Y el otro atributo diferencial es mi servicio: tenemos un equipo permanente en el lugar antes de entregar la planta. Al cliente le gusta que yo vaya”, agrega en exposición de fortalezas de su negocio que refuerzan la capacidad de respuesta. “También la potenciamos con calidad. Para eso, primero prevemos: planificamos nuestra producción para cinco años. El patrón hay que plantarlo, esperar que crezca y produzca. Planificamos con mucha anterioridad: todo nuestro material vegetativo lo hacemos in vitro, libre de virus y enfermedades. Los jefes mandan a hacer sus análisis y yo ya estoy plantando el lote que sucederá al que estoy produciendo”, indica sobre su

vocación por la anticipación de la que hace gala.

Mercedes reconoce, en tanto, que lo que más le ha costado en el desarrollo de su empresa es lidiar con los gajes del financiamiento. *“Sin duda lo más difícil ha sido la parte financiera. Yo fundé mi empresa con S/ 300, y he aprendido a golpes: tuvimos una importante metida de pata en inversiones, sobre todo cuando tomamos préstamos a corto plazo. Hoy el gobierno de Bélgica, a través de Belgian Investment Company for Developing Countries (BIO) nos ha brindado financiamiento para poder trabajar con un plazo más largo”,* señala, aunque a la vez afirma que ese aprendizaje la fue robusteciendo empresarialmente.



**Lo mejor que tengo aparte de mi resiliencia es que puedo caerme las veces que sea necesario. Nunca lloro por la leche derramada: la clave es tomar actitud y solucionar inmediatamente.**

*“Lo mejor que tengo aparte de mi resiliencia es que puedo caerme las veces que sea necesario. Nunca lloro por la leche derramada: la clave es tener actitud y solucionar inmediatamente. Hemos enfrentado acciones poco éticas por parte de algunos: lo imprescindible es tener capacidad de resolver. Por eso, ahora nos manejamos con patrones enraizados: tenemos 200,000, así que, aunque nos retrasemos un mes, los*

*acabamos entregando”,* explica con energía. *“Imagínate que yo le falle para 10 hectáreas de plantas a un cliente! Sería imposible. Solo en esta última campaña hubo vientos paracas que me hicieron perder 500,000 plantas de uvas: eso no nos había sucedido ni con El Niño. Pero reaccioné y esa desgracia me abrió las puertas a una nueva tecnología. Así que en Los Viñedos tenemos para rato”,* dice en reflejo de su espíritu guerrero, incapaz de amilanarse ante el obstáculo más intrincado.

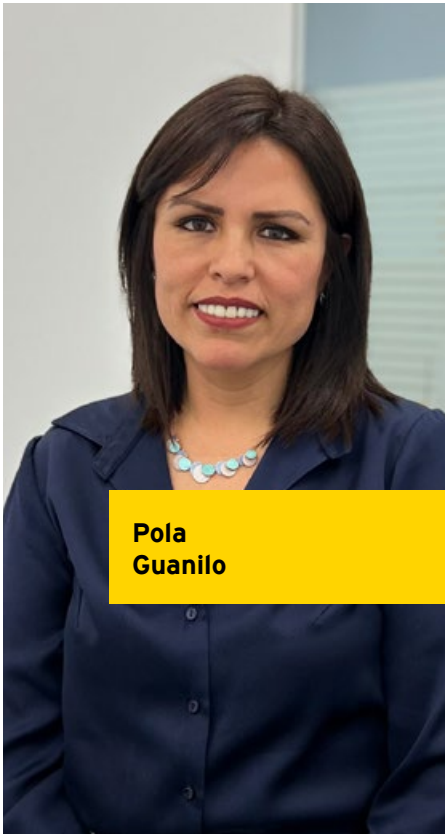
Por eso, de cara al mañana, para esta huancavelicana nacida en Castrovirreyna y acostumbrada a salir adelante desde que aprendió a leer y a escribir a las 5 de la mañana más allá de que su querida madre fuera analfabeta, no existe otro escenario que seguir sembrando y cosechando. *“Nunca, jamás, voy a dudar de mi Perú. Siempre estaré acá y mis sueños son acá. El futuro lo veo promisorio, solo como seguir para adelante. Ya exportamos a República Dominicana, Colombia, Ecuador y ahora a Paraguay. Seguimos propagando uvas, hortalizas y arándanos; seguimos también en búsqueda de nuevas variedades. Conseguimos características diferentes, grandes, con sabores altamente productivos”,* destaca y además resalta lo importante que es mirar al mundo. *“Hace poco estuvimos en Madrid con el BBVA, un banco con corazoncito al que siempre agradeceremos habernos acompañado desde el inicio y habernos nominado a los Premios LEC, en una reunión espectacular que organizaron en Madrid para agroexportadores. Solo allí vendí mis plantas para todo un año. Por eso, uno debe caminar en*

*todas las ferias internacionales que se pueda con opción de encontrar esas alternativas antes que otros. Nuestra misión es liderar, como siempre hemos hecho”, esgrime con convencimiento, para darse un tiempo muy especial para transparentar su fe como motor que mueve sembríos.*

*“Jamás he dejado de creer primero en Dios: le tengo una fe increíble. Ha estado en oportunidades en las que apareció poniendo delante de mí aquello que era justo lo que necesitaba. Por eso, tengo una fe inquebrantable en mi Dios y también en los astros del universo. Y por supuesto, valoro que el peruano sea bastante solidario: siempre quienes me han rodeado han sabido decirme que me rebobine, que siga adelante. Otros inclusive me pueden decir ‘mal contigo, peor con otros, mejor sigo contigo’: el hecho es que están, y en general son gente que me manda las vibras buenas para que el resto siga confiando”, comparte con la convicción de quien ha aprendido a enfrentar la adversidad para salir adelante. “Hoy miro atrás con gratitud. Cada persona, cada situación y cada reto han sido parte del aprendizaje que me ha traído hasta aquí. Y sigo creyendo, con la misma intensidad y convicción, que los sueños se construyen con trabajo, con fe y con la valentía de no detenerse, incluso cuando el camino se vuelve cuesta arriba”, finaliza.*





# BOTA A BOTA EL CAMBIO SE NOTA

La ágil e innovadora expansión de R&G en la manufactura de productos de bioseguridad



**Pola  
Guanilo**

## R&G Seguridad e Higiene Industrial

|   |                        |
|---|------------------------|
|  Sector                                    | Industria              |
|  Inicio de operaciones                     | 2003                   |
|  Trabajadores                              | 230                    |
|  Tela no tejida de polipropileno procesada | 200 toneladas por año  |
|  Capacidad distintiva                      | Innovación de procesos |

Convencida de que debía devolverle al país lo que este le entregó como alumna de una universidad nacional, emprendió recién casada en la industria de la bioseguridad a partir de la manufactura de una bota de plástico. Con el ingenioso soporte metalmecánico de su esposo y una mentalidad enfocada en el cambio permanente, desarrolló una agilidad impresionante para la innovación en procesos, apoyada en la ancestral vocación del peruano para la adaptación. Después de años de trabajo en silencio, el amplio reconocimiento a su labor en el sector industrial –como paradigma del empresario que se compra el pleito del entorno– la impulsa a la expansión continental.

A inicios de este siglo, el primer celular de Pola Guanilo se ha acostumbrado a recibir llamadas con muchos dígitos por delante. Sus tres hermanos se acaban de mudar, con meses de diferencia entre sí, a destinos lejanos y variados en el exterior. Los tramos finales de las conversaciones, inevitablemente, siempre pasan por una pregunta ineludible: ¿Y tú cuándo te vas? Ella escucha y lo piensa, sobre todo cuando le dicen que cada día que transcurre es tiempo que está perdiendo. Pero en su mente se fija la imagen de don Víctor, su padre, a quien desde niña ha visto hacer industria en el Perú en la planta de transformación de papel y en el taller de carpintería. Reflexiona también que es una egresada la Universidad Nacional del Callao, por lo cual siente un compromiso especial: tiene que devolverle algo al país que ha invertido en su formación.



**Estamos en capacidad de innovar de manera permanente. Si nos visitáras en nuestra planta en enero y luego en diciembre, no la reconocerías pues verás que cambiamos: adaptamos las máquinas, renovamos el proceso y si podemos modificar todo, lo hacemos.**

Poco después, en 2003, cuando Pola comenzó su aventura empresarial en sociedad con su esposo Johnny Rossetti –un año después de casarse

y algunos luego de haber empezado a soñar en las aulas de la UNAC con hacer un día industria juntos–, ver a diario la realidad que circundaba su naciente planta en Ventanilla la hizo convencerse del todo de que había optado correctamente. *“Si nosotros no nos comíamos el pleito de sacar adelante al país, ¿quién lo iba a hacer? Es algo a lo que no puedes renunciar”*, sentencia con firmeza y el orgullo de saber que hoy, poco más de dos décadas después, casi la totalidad de sus 230 empleados es ventanillense, en una clara señal de impacto sobre ese entorno que ansiaba mejorar con la buena energía y el empuje que la caracterizan.

Pero si R&G Seguridad e Higiene Industrial –denominación alusiva a los apellidos de sus fundadores– ha logrado encumbrarse como sello referente de la fabricación de productos de bioseguridad en el Perú y erigir así a Pola como referente contemporánea de la manufactura nacional, hoy en el importante cargo de vicepresidenta de la Sociedad Nacional de Industrias, mucho tuvo que ver la capacidad que la firma desarrolló desde el primer día de adaptarse de manera permanente a las nuevas tendencias del mercado no solo en el producto final que ofrecen, sino en los procesos mismos de fabricación, en clara señal de agilidad organizacional. *“Al tener el apoyo desde siempre de Rossetti, la empresa de mi esposo, en la parte de ingeniería mecánica, estamos en capacidad de innovar de manera permanente. Si nos visitas en nuestra planta en enero y luego en diciembre, no la reconoces pues verás que cambiamos: adaptamos las máquinas, renovamos el proceso y*



*si podemos modificar todo, lo hacemos. Es la ventaja de ser aún una empresa familiar que puede tomar decisiones rápidas”, indica Pola, para añadir cómo eso impacta positivamente en sus márgenes.*

*“Somos una empresa que fabrica y que ve la logística de entrega. Hemos aprovechado eso para ser más eficientes y que el flete cueste menos. De hecho, la pauta de nuestra innovación la marcan tanto la búsqueda del costo-eficiencia como las nuevas tendencias. En este último aspecto, sobre todo la parte electrónica está cambiando muy rápido: ahora trabajamos con servomotores adaptables a las máquinas. Eso implica que nuestro personal deba capacitarse para poder utilizar y reparar productos electrónicos. Hemos pasado de ser manuales a la experiencia actual electrónica”, ejemplifica a modo de ilustrar lo importante que es el aprendizaje permanente en su negocio: “Nuestra capacidad de innovar en procesos se funda en que tanto Johnny*

*como yo somos curiosos. Siempre nos ha gustado visitar a otras empresas que nos abren las puertas y nos permiten aprender de ellos. Y cuando viajamos a ferias buscamos separar siempre un día para visitar alguna industria y ver en acción cómo hacen las cosas: así encontramos pautas para adaptarnos”.*

En ese sentido, Pola destaca que la capacidad más compleja y difícil de desarrollar ha pasado por unir a su equipo en torno del proyecto común, en procura de fomentar la colaboración interdisciplinaria: *“Unir varias capacidades a la vez, desarrollar compromiso con los objetivos y conseguir que el equipo los logre es el mayor reto. No solo es buscar eficiencia en todos los pasos del proceso de producción: es a la vez poder mejorarlos en grupo. Es convencer al otro de que, si yo puedo hacer algo, él también lo puede hacer”,* explica derrochando alegría. Y, de hecho, la idiosincrasia del peruano contribuye de modo natural a esa adaptación constante.



**El peruano es resistente y porta una rica cultura preinca. Somos una cuna de civilización: por eso nos adaptamos, aprendemos a sobrevivir. Es la ventaja que tenemos contra otros países cercanos.**

*“A mis 48 años he vivido los shocks fuertes, visto cómo desaparecieron las pequeñas empresas y también cómo casi desapareció la clase media y luego resurgió. Aparte por tener costa, sierra y selva, contamos con varias formas de vida: todo eso hace que el peruano sea sobre todo resistente y además porte dentro una rica cultura preinca, que hasta ahora no hemos descubierto del todo bien. Somos una cuna de civilización: por eso nos adaptamos, aprendemos a sobrevivir. Es la ventaja que tenemos contra otros países cercanos en los que la gente se ve muy relajada”, analiza Pola con la firme convicción que en nuestra peruanidad se anida una gran ventaja competitiva. “Lo importante es que a esa creatividad le permitas tener el conocimiento en sí de las materias. Yo tuve la suerte, cuando practicaba en Braedt, de trabajar con alemanes que desarrollaban productos en el Perú: esas posibilidades que fui aprendiendo y encontrando en microbiología de alimentos o en fisicoquímica me daban una lección práctica de cómo hacer un chucrut o excelentes jamones. Eso tenemos que darles a los chicos desde Primaria: la posibilidad de ir a*

*laboratorios para que descubran las maneras de desarrollar productos totalmente top o diferentes”, remarca sobre la importancia de enfocarse en capacitación y desarrollo, matizando sus comentarios con la alegría natural que contagia.*

De esa manera, un proyecto que comenzó con la fabricación de una simple bota de plástico hoy ha logrado establecer plantas propias en otros países y exportar a buena parte de Latinoamérica. *“Sí: empezamos con una sola bota de plástico descartable, que producíamos manualmente una por una. El precio nos daba el incentivo para dedicarnos a producirla porque se vendía con un buen margen. Además, con el soporte metalmecánico, podíamos cambiar la resistencia de la máquina selladora a cada rato. Hoy tenemos una máquina que hace 600 botas por minuto: lo importante es que sea un producto estandarizado que permita competir con el mundo”, sostiene Pola, quien describe con un ejemplo cómo el hecho de nunca haber limitado su creatividad, ni en las situaciones más álgidas, ha impulsado el crecimiento de R&G.*

*“En la pandemia encontramos un espacio para crear. En el Perú, no se fabricaban mascarillas con materia prima propia: venía todo de otros orígenes. Tuvimos que montar una planta de telas, porque me decía que la próxima vez que afrontáramos como país una situación tan seria, no podíamos depender de una compañía que estuviera en posición de limitarte la materia prima y te dejara sin poder producir. Por ejemplo, localmente no existían materiales impermeables*



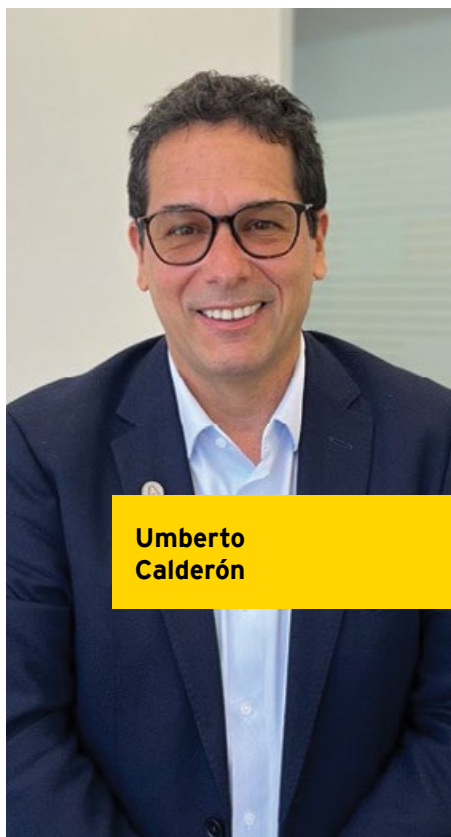
*delgaditos: entonces uní dos empresas grandes para que pudieran elaborarlo. Yo fabricué los trajes, pero no tenía las capacidades de tener tela y plástico a los niveles necesarios. Me trajeron una tela no tejida para laminarla con polietileno y hacerla respirable, por un lado. Ahora ya he desarrollado una planta para fabricar ese material, que nos dará a futuro una opción de ser más estandarizados”, señala transmitiendo ilusión por el futuro que está creando.*

Así, a partir de la innovación disruptiva permanente, R&G ha puesto su bandera con producción propia en Bolivia –donde Pola ya pertenece a la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo (Cainco) de El Alto La Paz– y tiene empresas constituidas en Colombia y Estados Unidos. Además, exporta a Brasil, Chile, Ecuador, Paraguay, Honduras, El Salvador y Puerto Rico, además de estar próxima a vender también a México. *“Que ingrese el producto al mercado de destino y cuente con el registro del caso es el primer gran paso para abrir un gran futuro: una vez que*

*se hace el puente, ya lo único que falta es trabajar el volumen”, dice Pola, que por eso no vislumbra el mañana de su empresa con otro propósito que no sea el de la internacionalización. “Queremos que la balanza se incline más hacia la exportación que hacia el mercado nacional. Tener productos amigables con el medio ambiente nos da una buena carta de presentación. No es fácil, pero creo que la única forma en que puedo hacer sostenibles los puestos de trabajo para mi empresa es vendiéndole al mundo”, señala en señal de su compromiso con el futuro del Perú que ama, antes de evocar cómo en algún momento fue difícil que sus ambiciones le resultaran creíbles al sistema. “Recuerdo que nadie creía en la máquina de mascarillas: a veces me da un poco de vergüenza decirlo, pero para financiarla saqué hasta de mi tarjeta Ripley. Por eso, agradezco mucho al Scotiabank habernos nominado en su momento para los Premios LEC: sacaron a la luz un esfuerzo. Antes ni mi vecino me conocía”, concluye.*

# MASCOTA SANA EN CUERPO ÁGIL

Agrovet Market conquista la industria veterinaria internacional



**Umberto Calderón**

## Agrovet Market

|   |  |
|---|--|
|  Sector                      | Salud  |
|  Inicio de operaciones       | 1994   |
|  Trabajadores                | 400 (a nivel de grupo).                          |
|  Líneas de producto          | Mascotas, aves y cerdos, ganadería, alimentación |
|  Países con operación propia | Perú, México, Nicaragua y Honduras               |
|  Exporta a                   | 40 mercados en América, Asia, África y Europa    |
|  Capacidad distintiva      | I+D y agilidad para llegar al mercado            |

Una cadena improbable de circunstancias lo llevó a hacer empresa en el segmento que durante toda su carrera universitaria como veterinario había pensado que no era para él, pero en el que acabó descubriendo su pasión por los negocios. En tres décadas, con una sólida base de investigación y desarrollo afianzada por el emprendedurismo del peruano y una capacidad cada vez más sólida de respuesta rápida al mercado, se expandió por toda América y tres continentes más con líneas de producto que siguen diversificando su oferta de productos para la salud animal.

Mediados de 1994. Sentado en una silla en el patio en la casa de sus padres, Umberto Calderón espera a su hermano mayor Willy para discutir la marcha de Agroveter Market, la empresa que constituyeron dos semanas atrás. Mientras aguarda por él, repasa mentalmente todo lo que le ha sucedido desde que salió de la universidad, cuando en su mente reinaba la idea de que no había estudiado seis años de carrera para acabar vendiendo frascos o medicamentos. Tras trabajar en una granja de cerdos, un empresario cliente de su padre lo había convencido de sumarse a su negocio de productos veterinarios pese a su negativa inicial, con un argumento ante el que no pudo resistirse: le dio un carro del año para sus desplazamientos. Desde el área técnico-comercial, aprendió del mercado y cómo se podía competir con los productos importados. Estudió *marketing* por las noches para seguir alimentando esta nueva pasión. Fue entonces cuando Willy lo llamó pues deseaba volver de Aruba —a donde había emigrado por trabajo—, y lo convenció de poner juntos, con el dinero que había ahorrado, unos corrales para engordar ganado en Lurín. La idea sonaba bien, pero no contaron con que el precio de la carne caería dramáticamente y habría que salvar el negocio. Umberto pensó entonces que lo único que había aprendido bien era vender productos veterinarios, y que podíamos dedicar los corrales a las vacas de mi papá. Nuestros padres nos cedieron el patio de su casa, pero alguien debía hacerse cargo.

“

**Hemos desarrollado equipos multidisciplinarios que trabajan de una manera muy ágil tanto el desarrollo farmacéutico como las pruebas de campo y el tema regulatorio y de registro, procesos que, para muchas empresas, incluso las muy grandes, son tediosos.**

*“Cuando llegó Willy, me dijo que no me preocupara y que lo hiciera yo, pues en quince días, se había dado cuenta de que la gerencia no era para él, que tenía más perfil comercial y ya había comenzado a importar los instrumentos que se necesitaban. Así, empezamos a desarrollar el negocio sin haberlo planeado. Ese fue el inicio: circunstancias en las que te das cuenta de que tu pasión no siempre es la que crees, sino que la encuentras de alguna manera inesperada”,* juzga Umberto, quien poco más de tres décadas después lidera un conglomerado de empresas dedicadas a la industria farmacéutica con divisiones especializadas y presencia en América del Sur, Central y del Norte, y algunos mercados de Asia, África y Europa Oriental. *“Nuestro principal mercado es ciertamente Costa Rica, pero Ecuador también es muy importante, así como México. Se fue dando así cuando hicimos el primer producto, ya que nosotros desarrollamos productos para ganadería y sabíamos que es una actividad no muy amplia en el*

Perú; por ende, el camino no estaba en vender productos solo acá. Es más: el primer lote que se hizo de nuestro primer producto se fue para Nicaragua: allí se empezó a desarrollar el mercado y existió un boca a boca en Centroamérica", recuerda, para añadir cómo los cambios en el mercado han ido reperfilando su producción. "Hoy tenemos tres divisiones: Petmedica, que ve mascotas; Avivet, que es aves y cerdos, y Agrovvet propiamente dicha, que ve ganadería, entiéndase vacas, ovejas y alpacas. En este momento el segmento de mascotas domina el mundo: registra un crecimiento exponencial, de 15% a 20% al año en Perú, y representa el 40% del mercado mundial. Nosotros identificamos esta tendencia hace diez o doce años: antes, el 80% de nuestro negocio venía del segmento de ganadería porque así nacimos, pero el cambio en los últimos siete años ha sido brutal y cerca del 55% viene de mascotas. Es algo que se acentuó sobre todo después de pandemia y con todas las tendencias socioeconómicas que hay ahora con respecto a las mujeres, que se casan más tarde o tienen menos hijos. Por eso, la mascota ya ocupa un lugar diferente en la casa", remarca.

Para estar a la vanguardia en la lectura del mercado, Agrovvet Market ha implementado una capacidad distintiva de agilidad en investigación y desarrollo. "Hemos aprendido a ir al mercado rápido. En un negocio como el farmacéutico es muy importante el tiempo no solo en el cual desarrollas productos veterinarios, sino en el que los registras. Cuando nace una idea, la toman los químicos farmacéuticos: ellos tienen que ver si es posible llevarla

a cabo de manera física. Una vez que ese producto existe físicamente, entra a un área que se llama de validaciones y estabildades para ver si el producto es capaz de mantener en el tiempo las propiedades con que fue desarrollado. La tercera es el área de sanidad animal, donde ya ese producto con una estabilidad asegurada entra a fase de pruebas en animales para validar su inocuidad, seguridad, efectividad o residuos, si se trata de medicamentos para animales. Y luego, la cuarta área es la de asuntos regulatorios, que toma toda esa información, la dispone en un documento y la presenta a las autoridades para obtener el permiso de comercialización. Esa es nuestra barrera de entrada: la marketing authorization, como le dicen los gringos. Tenemos unas 55 personas involucradas en todo el proceso", explica respecto de un trance habitualmente largo. "En muchos casos eso puede tomar cuatro años o más. Entonces nosotros hemos desarrollado equipos multidisciplinarios que trabajan de una manera muy ágil tanto el desarrollo farmacéutico como las pruebas de campo y en el tema regulatorio y de registro, procesos que, para muchas empresas, incluso las muy grandes, son tediosos", puntualiza.

Salvaguardar esa agilidad exige que la empresa lleve a cabo planes de capacitación. "Lo primero es capacitar a las personas del equipo: nuestros investigadores se van a todos los eventos que pueda haber, locales e internacionales. Luego tenemos que cuidar la cultura de no penalizar el error: eso está ya metido en el ADN de la compañía. Tratamos siempre que todas las ideas sean tomadas y se discutan: tenemos comités de productos



nuevos y desarrollo todos los miércoles y esto ha generado ya una cultura de intraemprendimiento. Todos se pelean ahí por sus recursos, lo que hace que se mantenga este espíritu que te ocupa. A finales de año se hacen evaluaciones que arrojan algunas debilidades que tiene la gente, y el superior respectivo está obligado a decirle a cada uno cómo las tiene que cubrir. De esa manera tratamos de cubrir los gaps que se puede encontrar en las personas; aparte hay identificación de todos los elementos claves y, como en muchas empresas, se les hace una línea de carrera y se les apoya", explica Umberto, quien entiende su rol de liderazgo organizacional como uno centrado en el desarrollo de las personas. "Estoy convencido de que el fin de un empresario es hacer del Perú un mejor lugar para vivir con el aporte desde donde estemos, y creo

que un aporte inmediato es desarrollar a la gente que trabaja contigo. Y no hablo solamente del sueldo, sino de fijarse en que pueda atender su vida de la mejor manera: si hay algún evento familiar, tienen permisos a todo nivel. Al comienzo costaba entenderlo en términos de rentabilidad pero, si te das cuenta, eso te retribuye no solo con la lealtad de la gente sino con la de los clientes, porque ellos lo perciben. Además, a nosotros nos cuesta mucho la curva de aprendizaje. Imagínate cómo podría en una compañía como la nuestra, atípica en nuestro mercado, reemplazar gente del área de investigación y desarrollo. El capital más valioso que tiene una empresa no son sus activos, sino las personas que trabajan ahí, y hay que cuidarlas", destaca.

“

El intraemprededurismo dentro de la compañía es algo muy valioso porque la gente toma los proyectos y los vive, se entusiasma con las cosas nuevas. No solo entrega los proyectos: los desarrolla como propios.

En ese sentido, a Agrovet Market lo han ayudado las características naturales del trabajador. *“Los peruanos, y no seré el único que lo diga, son emprendedores. Y este intraemprededurismo dentro de la compañía es algo muy valioso porque la gente toma los proyectos y te das cuenta de que los vive, se entusiasma con las cosas nuevas: no solo entrega los proyectos, sino que los desarrolla como propios. Otro aspecto es que el peruano vive orgulloso de todo lo que tenemos: el patrimonio cultural o la gastronomía, por ejemplo. Bueno, en la empresa viven orgullosos de que los productos peruanos se vendan: hay una identidad por ser la empresa que ha abierto la exportación de medicamentos cuando hace diez o quince años nada de eso existía. Y también está esa capacidad resolutive que tiene el peruano para lograr cosas: los de mi generación crecimos con terrorismo y sin luz, pan o trabajo, y eso nos ha enseñado, a veces con recursos limitados, ya que no hay un cluster farmacéutico en el Perú,”* indica Umberto, para reforzar que nunca dejó de creer en el país ni se ve viviendo fuera. *“Siempre me preguntan cómo*

*arriesgamos en el Perú, y pese a eso ahora estamos invirtiendo en una planta nueva y además ampliando toda la capacidad de producción y mejorando también diversas áreas en la planta actual. Sí nos ha costado alinear el ritmo logístico sin perder un poco de atención al cliente: el crecimiento que ha tenido y sigue teniendo la compañía ha contado con ese punto de dolor, el cual hemos mitigado mediante convenios con terceros para que fabriquen productos con nuestra marca”,* anota.

De ese modo, este empresario veterinario enfocado en el método, de aspecto joven, feliz y familiar y que proyecta transparencia, avizora un futuro permanentemente cambiante para Agrovet Market. *“La planta nueva nos obliga a pensar con otros estándares no solamente de producción, sino regulatorios, pues nuestra idea es poder acceder a mercados más desarrollados. La forma en que se hacen las cosas en América Latina no es mala ni mucho menos, pero fabricar medicamentos para ir a mercados como Estados Unidos o Europa es diferente. La visión que tenemos en la compañía es liderar el mercado latinoamericano no solamente en ventas, sino en la creación de valor, que es como enfocamos nuestras soluciones para los veterinarios, los productores y propietarios de mascotas”,* dice con esa pasión genuina que encontró en su camino empresarial. *“Yo siempre les digo eso a mis hijas: es posible que ustedes encuentren algo que les guste más en algún momento. Y que no lo duden, porque el secreto para ser exitoso es ser feliz: sino para qué sirve”,* finaliza.







# COMO UN GRAN EFECTO RESIDUAL

La constante innovación tecnológica de Petramás para alcanzar eficiencia operativa



**Jorge Zegarra**

## Petramás

|   |  |
|---|--|
|  Sector                                    | Residuos sólidos                                   |
|  Inicio de operaciones                     | 1994   |
|  Trabajadores                              | 1,500  |
|  Toneladas métricas de residuos procesados | 3,800,000 de toneladas por año                     |
|  Bonos de carbono certificados por ONU     | 1,556,060  |
|  Capacidad distintiva                    | Innovación tecnológica para la reducción de costos |

Se aventuró a construir el primer relleno sanitario privado de toda América Latina cuando su competencia directa era el sector público, a través de los municipios. Con constancia y un firme enfoque en la innovación continua de los procesos, apoyado en el ingenio peruano y en la premisa de ser doblemente mejor en cada paso, logró erigir un sello líder en la gestión de residuos sólidos, que hoy transforma en energía renovable alrededor de las cuatro quintas partes de los desechos que se producen en la metrópoli.

Diciembre de 1994. Con el país aún agitado por la resaca de una época difícil, la quebrada de Huaycoloro, en Huarochirí, fue escenario de una experiencia inédita a nivel local: la inauguración del primer relleno sanitario privado del Perú. Con un tiempo de vida útil de 56 años, la apuesta de Jorge Zegarra, al frente de Petramás –la primera empresa peruana dedicada a la disposición final de residuos sólidos–, fue ambiciosa desde el inicio. Sin embargo, se topó con un obstáculo estructural: el Estado, a través de los municipios provinciales, era el competidor directo de su propuesta, por lo que el margen para crecer parecía estrecho.

*“Una frase que siempre me recuerda mi hijo es que el éxito está en el cuidado de los detalles. La asocio con todo: cómo hemos ganado licitaciones, cómo sacamos adelante el proyecto del relleno sin apoyo, cómo competimos contra el propio municipio. Cuando ingresamos a este sector existían verdaderas mafias que impedían el ingreso de nuevos actores. En la práctica, se rompió el monopolio de los municipios provinciales; por ello, cada paso tuvo que hacerse doblemente bien”,* reflexiona Jorge, tres décadas después de haberse aventurado a construir desde cero un mercado inexistente en el país.

*“Siempre pienso que, en el Perú de los setenta, marcado por la pobreza y un mercado cerrado, era necesario rehacer y reconstruir de todo, incluso vehículos. El peruano es, por naturaleza, muy ingenioso: cuando empezamos y debíamos competir con una empresa auspiciada por la Municipalidad de*

*Lima, teníamos que ser distintos y mejores. Treinta años después lo hemos logrado, y parte de ese ingenio ha consistido en mejorar la metodología: eliminar costos superfluos y hacerla asequible al mercado, sin perder operatividad. Ese ingenio peruano se manifiesta en todas partes, incluso en los asentamientos humanos, cuando las personas construyen sus propias casas: somos un país de supervivientes”,* remarca con aplomo.

“

**El ingenio peruano nos permitió perfeccionar la metodología de trabajo: eliminar costos superfluos y hacerla asequible al mercado, sin sacrificar eficiencia operativa.**

Así, Petramás ha desarrollado como capacidad distintiva una elevada eficiencia operativa, alimentada por su propia innovación tecnológica. Entre sus hitos figuran no solo la implementación del primer relleno sanitario privado del país y de América Latina, sino también el desarrollo de dos proyectos de Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) en residuos sólidos, aprobados por la ONU y auspiciados por el Banco Mundial (Huaycoloro), como parte de la lucha global contra el cambio climático. Ello permitió generar un millón y medio de bonos de carbono y modificar la metodología utilizada a nivel mundial para la disposición final de residuos.



*“Buscamos siempre promover estándares propios de países del primer mundo; por eso, optamos por desarrollar nuestra propia tecnología. Esto nos ha permitido reducir, en estas tres décadas, el precio por tonelada métrica de residuos tratados de 6 dólares en 1995 a 5 dólares en 2025”,* precisa Jorge, al destacar cómo se logró este ajuste.

*“En la disposición final, normalmente un tractor construye una plataforma trabajando contra la gravedad, es decir, hacia arriba. Petramás decidió hacerlo al revés: montar y compactar. Así logramos reducir costos de manera significativa, pues nadie se había atrevido a colocar equipos sobre la basura. De ese modo, se construyeron las plataformas más altas de Sudamérica: mientras en la región alcanzan 1.80 metros, las de Petramás llegan a 10 metros. En un espacio más reducido, es posible disponer un mayor volumen de residuos”,* explica con la seguridad de quien domina la innovación en el mercado.

Para que ello fuera posible, Jorge subraya que el desafío más complejo para Petramás ha sido vencer la oposición del Estado. *“En el Perú, todo lo formal suele ser blanco de cuestionamientos, mientras lo informal permanece en el limbo. Basta ver que fuera de Lima persisten botaderos, pese a que el Minam invierte millones en rellenos que terminan convertidos en botaderos. Contamos con un modelo reconocido por expertos del Banco Mundial y, sin embargo, no se toma como referencia para replicarlo en provincias. En las supervisiones, intervienen personas que desconocen el tema y tergiversan la ley, obligando a perder tiempo en trámites administrativos en lugar de crear valor. Ese es el intrínquilis en el que se encuentra medio país”,* señala con crudeza.

*“Siempre me he caracterizado por hablar con claridad y sin medias tintas. En el sector de residuos sólidos se reemplazó a Digesa por el Minam y, pese a los millones invertidos, no estoy*



convencido de que los resultados hayan sido un éxito; en muchos casos, se ha convertido más en un obstáculo que en un facilitador. En lugar de promover buenos proyectos, a veces parece que hubiéramos retrocedido a la década del setenta, cuando el Estado concentraba recursos y ejecutaba directamente las iniciativas”, afirma.

“Por poner otro ejemplo, la empresa concesionaria de Lima culminó su contrato el año pasado y lo que dejó fue prácticamente nada: no hay termoeléctricas, no hay bonos de carbono, no hay mitigación de gases de efecto invernadero, ni un sistema operativo sólido, ni siquiera una relación armónica con su población objetivo. Nosotros sí tenemos todo eso porque – como he señalado– estuvimos obligados a ser doblemente mejores”, agrega con el orgullo de quien hace las cosas bien.

Pese a todo, Jorge recalca que ni él ni quienes lo han acompañado durante años en Petramás dejaron de creer en el Perú. “Uno de los grandes méritos

del grupo –integrado por personas que me han acompañado toda una vida, incluso algunas que ya fallecieron– es haber empezado en un momento extremadamente crítico del país. Comenzamos en una zona que era corredor terrorista; aprovechamos una ventana que abrió el Gobierno de turno y se rompió el monopolio existente en este sector. Enfrentamos mucha resistencia, pero logramos no solo sobrevivir, sino crecer con perseverancia y sacar adelante nuestros proyectos”, sostiene.

“

En la disposición final, el método tradicional trabaja contra la gravedad. Nosotros invertimos la lógica: montar y compactar. Así logramos reducir costos de manera significativa.

La constancia se refleja en hechos concretos: tras Huaycoloro, en 2003 Petramás convirtió el botadero La Cucaracha en el Relleno Sanitario Modelo del Callao, bajo un esquema de asociación público-privada. Posteriormente, entre 2011 y 2020, desarrolló un sistema de gasoducto y pozas de succión que permitió la captación y recolección de biogás, con la instalación de tres plantas termoeléctricas de energía renovable en Huaycoloro y una en el Callao, reafirmando su papel como impulsora del manejo eficiente de residuos sólidos en el país.

*“Cabe preguntarse si ha cambiado la conciencia ambiental en el Perú a lo largo de estos años. La respuesta es sí y no: hoy se habla más del tema y existen mayores recursos, pero como sociedad aún nos falta una cultura cívica medioambiental más sólida”, afirma.*

Por esa razón, este chalaco de carácter firme, forjado a punta de calle, curtido por los avatares de hacer empresa en el país y frontal ante la adversidad, subraya la importancia que tuvo para su negocio haber obtenido el Premio LEC. *“La nominación fue muy significativa para nosotros, porque en esa época nuestra labor era poco difundida y comprendida. Contar con el respaldo de dos bancos de primer nivel, como Interbank y Scotiabank, fue clave, sentimos que realmente se reconocía el impacto positivo de lo que hacíamos a nivel ambiental. Luego del Premio, hemos sido considerados como caso de referencia en cursos de posgrado”,* señala con una sonrisa.

Con la sucesión generacional en marcha, a cargo de Mauricio, su

hijo mayor y actual vicepresidente corporativo, proyecta un futuro de expansión para Petramás. *“Nos estamos diversificando: construiremos otra ciudad industrial eficiente, adicional a Huachipa Este, así como lotizaciones formales con títulos de propiedad y servicios completos. Lima es una ciudad horizontal, no vertical; su expansión se ha dado, en gran medida, de forma informal. Nuestra apuesta es ofrecer miles de lotes formales, con agua, desagüe, luz, pistas, veredas y conectividad”,* vislumbra.

# HACER LO QUE OTROS NO QUIEREN HACER

La capacidad técnica de vanguardia como motor de valor en una industria textil altamente competitiva



**Dante  
Villalva**

## Precotex

|   |  |
|---|--|
|  Sector                                | Textil   |
|  Inicio de operaciones                 | 1996   |
|  Trabajadores                          | 2,500  |
|  Prendas vendidas                      | 3.6 millones por año y 2,000 toneladas de telas. |
|  Bonos de carbono certificados por ONU | 1,556,060  |
|  Capacidad distintiva                  | Capacidad técnico-industrial de vanguardia       |

Dante Villalva, fundador y gerente general de Precotex, construyó una de las empresas textiles más sofisticadas del país apostando por lo que otros evitaban: complejidad técnica, inversión constante y valor agregado. Desde Lima, lidera una operación vertical orientada al mercado internacional, donde el conocimiento industrial, la tecnología y el talento humano permiten transformar una prenda básica en un producto *premium*. Su historia es también la de un emprendedor peruano que confía en el país; cree en el trabajo duro del peruano y ha hecho de la formalidad y el aprendizaje continuo las bases de un crecimiento sostenido.

Segundo semestre del 2008. Un competidor logró infiltrarse en una de las plantas de Precotex. Recorrió la fábrica, grabó las máquinas, observó los procesos y se marchó con un registro minucioso de lo que allí ocurría y sobre todo de las máquinas que tenían. Poco después, invirtió cerca de US\$ 400,000 en replicar exactamente ese parque tecnológico. Dante Villalva se enteró tiempo después. No se molestó. Sonrió. Las máquinas que habían sido copiadas estaban a punto de salir de línea de producción como parte de la política de Precotex de actualización de equipos. *“Ese fue su error”, cuenta. “Pensaron que el valor estaba en la máquina. Y no lo estaba”.*



**Nosotros hemos aprendido a tener el olfato para agarrar el ADN del cliente: lo interpretamos, lo desarrollamos, jugamos con productos, materiales y máquinas.**

La anécdota expresa la lógica con la que Dante ha construido Precotex desde que la fundó en Lima, en 1996. El valor, explica, no está en un activo aislado, sino en nuestra capacidad técnico-industrial de vanguardia: un sistema donde conocimiento, talento, procesos, infraestructura y lectura fina del cliente funcionan de manera integrada. Copiar una parte no alcanza. *“No es solo la máquina. Es el juego entre el ADN del cliente, los materiales, la técnica y la gente que sabe hacer las cosas”.*

Precotex opera en el exigente mundo del género de punto, una especialidad que combina tela, costura y decoración. Allí, la empresa ha encontrado su lugar haciendo justamente lo que otros no quieren hacer: agregar complejidad. *“Nosotros no hacemos el pan, hacemos la torta”, dice Dante. Un polo básico puede duplicar su valor gracias a la tela, al tratamiento y al embellecimiento. En el estampado, bordado y pedrería unas 600 personas se dedican a esas tareas que son un arte. “La marca Coach puede comprar un t-shirt a 18 dólares precio FOB, mientras que otras marcas compran a 5 dólares precio FOB. Esa diferencia de 13 dólares es por tela y decoración. Ahí está nuestra diferencia”.*

La empresa exporta 90% de su producción de prendas y trabaja con marcas de ticket alto como Coach y Psycho Bunny, entre otros. Además, exporta telas a la región (Argentina, Ecuador, México, Bolivia y Colombia), y presta servicios industriales a exportadores locales.

La operación es vertical casi al 100%: salvo el hilo, todo se hace dentro. Esa integración permite cumplir con tres promesas críticas en el negocio textil global: entregar a tiempo, con calidad y en cantidad. *“Nuestros indicadores de flete aéreo son muy bajos. Eso significa que cumplimos”,* porque cuando se incumple un pedido hay que enviarlo por avión.

Nada de eso sería posible sin un equipo humano altamente especializado. Algunos trabajadores llevan más de veinte años en la empresa y dominan técnicas que pocos en el sector

conocen. “A mí se me va un técnico y lo sufro”, admite Dante. Por eso, la retención del talento es una obsesión: viajes de capacitación a ferias en Asia, Estados Unidos o Colombia; bonos; sueldos diferenciados según antigüedad y especialización. “Estamos aprendiendo constantemente”.



**Nunca he dejado de creer en el Perú. El caos también genera oportunidades. Eso se lo digo a mis hijos: este país no tiene por qué vivir mal toda la vida.**

Ese aprendizaje no es solo externo. Precotex también aprende dando servicios de tintorería o estampado. Cada exportador que llega con un requerimiento técnico trae consigo conocimiento. “Me tienen que dar su técnica para que yo la desarrolle. Y así voy retroalimentando nuestro saber”. Además, la empresa desarrolla colecciones tanto en telas como prendas para las marcas. Tiene un equipo de unos veinte diseñadores que interpretan tendencias globales y las traducen en propuestas concretas. “Lo que yo desarrollo y tú adoptas, viene para mí. Ese es el pacto. A las marcas les ahorramos pagar diseñadores en Estados Unidos”.

Dante viaja con frecuencia a Asia, Europa y Estados Unidos. Está donde nace la tecnología. Precotex renueva sus máquinas cada diez o quince años como máximo. Esa política, sumada a su escala industrial, ha

generado un efecto inesperado: los fabricantes europeos de maquinaria –muchos de ellos empresas familiares– quieren tener una máquina instalada en Precotex. La planta funciona como showroom. “Probamos lo último”, dice. *El state of the art*. Hoy son el quinto o sexto exportador del país, pero uno de los más grandes en capacidad industrial.

La sostenibilidad no aparece en Precotex como un discurso accesorio ni como una respuesta tardía a las exigencias del mercado internacional. Está integrada en la operación misma. La empresa, usa el 100% de energía eléctrica de fuentes renovables, cuenta con una planta de tratamiento de agua que permiten reutilizarla hasta el 70% dentro del proceso productivo y reducir el impacto ambiental de una industria históricamente contaminante. “Hoy todo es sostenible, pero no basta con decirlo; tienes que saber cómo hacerlo”, señala Dante. Trabajar con algodón Pima, desarrollar telas de alto valor agregado y extender la vida útil de las prendas también es una forma de sostenibilidad: menos desperdicio, más calidad, más tiempo en uso. No se trata solo de cumplir estándares, sino de entender que, en el largo plazo, una operación industrial sólida y responsable es la única que puede sostener relaciones duraderas con marcas globales.

El crecimiento, sin embargo, no estuvo exento de costos. La capacidad que más le ha costado desarrollar no fue técnica, sino organizativa. “Le presté mucha más atención al desarrollo industrial y crecimos, pero no le dimos tanta importancia a la organización”,



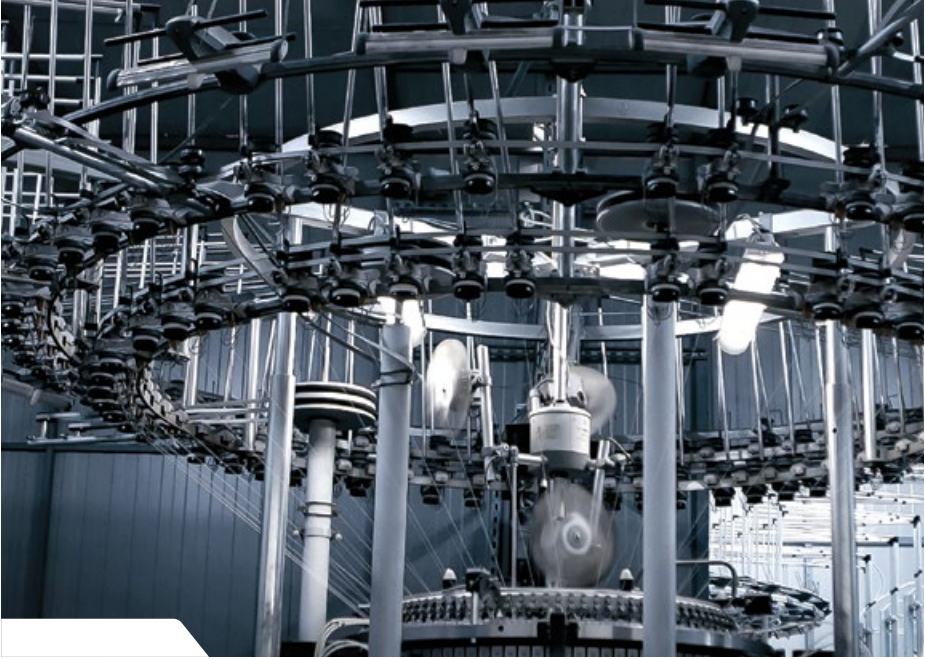
reconoce. Coordinar 2,500 personas, siete plantas y un *back office* complejo no es trivial. *“Organizar el desorden es muy difícil”*. Desde hace dos años, trabajan con asesores externos en clima y cultura, y avanzan hacia una gestión más estructurada, con planeamiento estratégico, indicadores claves de desempeño y un futuro directorio formal.

Dante también ha hecho cambios en su propia manera de decidir. Durante años compró maquinaria por intuición. *“Después veía cómo pagarla”*. Hoy eso quedó atrás. *“Ahora respetamos el flujo de caja. Si no hay presupuesto, no se compra”*. Está preparando su sucesión: quiere concentrarse en la parte técnica y en la relación con el cliente, y dejar la administración en manos de un gerente profesional.

Cuando habla del Perú, Dante mezcla orgullo y autocrítica. Destaca la picardía

empresadora del peruano, su capacidad para “chapar rápido” una oportunidad. Pero advierte un talón de Aquiles: la soberbia Y la poca disciplina. *“He visto mucha gente empezar de cero y caer”*. Valora también el trabajo duro, aunque reconoce un déficit de productividad. *“Somos muy trabajadores, pero no siempre productivos. En Precotex se aprende mucho, pero también se siente como un cuartel”*. El desafío, opina, es alinear esfuerzo con eficiencia e innovación.

Nunca ha dejado de creer en el país. *“En los 90, encontré un vacío y ese vacío lo aprovechamos”*. El caos, para él, también genera oportunidades. Por eso, les dice a sus hijos que este es el momento de quedarse y “hacer patria”. En cinco años, imagina a Precotex con operaciones directas en Colombia y en Estados Unidos. En el primero, quiere instalar una oficina comercial para



impulsar la distribución y triplicar su participación en el mercado. Para el segundo, planea un modelo de negocio orientado a emprendedores textiles que buscan calidad desde el origen.

*“Formalizar fue una de las mejores decisiones que tomé”,* afirma. Trabajar con bancos, proveedores, pagar impuestos. Costó, pero valió la pena. *“Si no hubiera trabajado con los bancos, nunca hubiera crecido”.* Agradece especialmente a un banquero que apostó por él cuando nadie lo hacía.

La familia ocupa un lugar central en la empresa. Hermanos en control interno, seguridad, finanzas, operación industrial. *“La familia que me ha tocado ha cuidado el negocio como suyo”.* Huérfanos de madre desde pequeños, aprendieron que la unión hace la fuerza. Hoy, Dante es visto como

cabeza de familia, no por imposición, sino por obra. *“La empresa se hace por las personas”,* repite. Y Precotex, en esencia, es eso: personas capaces de hacer lo que otros no quieren hacer.

## 6. NUESTROS INSIGHTS

### a. ¿Por qué es relevante esta capacidad?

La excelencia operativa es clave porque permite que la estrategia se traduzca en resultados concretos y sostenibles. No se limita a hacer las cosas más rápido o con menos recursos, sino que busca que toda la organización funcione de manera coherente, ágil y confiable en un entorno donde la velocidad, la calidad y la personalización son cada vez más exigidas. Una empresa que logra desarrollar una buena excelencia operacional, tendrá un adecuado balance entre eficiencia y resiliencia.

Cuando las operaciones están bien diseñadas y gestionadas, las empresas fortalecen su competitividad, responden mejor a cambios inesperados y generan valor de forma continua para clientes, colaboradores y la sociedad. En este sentido, la excelencia operativa actúa como un motor silencioso pero esencial; es lo que hace posible que las decisiones estratégicas se conviertan en experiencias reales y consistentes en el mercado. En nuestra experiencia, la excelencia operacional es uno de los pilares sobre los que se facilita que un negocio exitoso liderado por sus fundadores logre evolucionar en el tiempo hacia una organización sostenible que puede ser gestionada por independientes o por las nuevas generaciones familiares, sentando así las bases de una empresa que perdura en el tiempo.

### b. ¿Cómo sé si estoy en el camino correcto?

Las empresas avanzan cuando la excelencia operativa deja de ser un esfuerzo aislado y se convierte en un sistema integrado de gestión que conecta a personas, procesos y tecnología como parte del día a día. En nuestra experiencia, el tránsito de una gestión todista a cargo del fundador hacia una marcada por la excelencia operacional pasa por los siguientes niveles de madurez que muestran cómo las empresas evolucionan desde prácticas incipientes hasta prácticas líderes en materia de excelencia operativa: (Ver figura 19)

**Figura 19: Niveles de Madurez para el fortalecimiento de la Excelencia Operativa**



**PRÁCTICAS INCIPIENTES**

- ▶ La organización se enfoca en optimizar procesos dentro de áreas aisladas, sin una visión integrada de la cadena de valor.
- ▶ Las mejoras son reactivas y se aplican solo ante problemas inmediatos, sin un marco formal de mejora continua.
- ▶ La colaboración entre funciones es mínima, lo que genera duplicidad de esfuerzos y falta de sinergias.
- ▶ Los indicadores son locales y no permiten evaluar el desempeño global.

**PRÁCTICAS ESTABLECIDAS**

- ▶ La organización empieza a adoptar una cultura de mejora continua y colaboración transversal.
- ▶ Se implementan programas para optimizar costos y niveles de servicio, con indicadores básicos que permiten medir avances.
- ▶ Existen esfuerzos por integrar procesos entre áreas, aunque persisten barreras funcionales.
- ▶ Existen modelos de gobierno de procesos que responden de forma reactiva a las necesidades del negocio con dueños de procesos declarados.

**PRÁCTICAS LÍDERES**

- ▶ La organización opera con una cadena de valor sincronizada, logrando importante niveles de costo, servicio y agilidad.
- ▶ La colaboración es amplia, tanto interna como externa, incluyendo clientes y proveedores estratégicos.
- ▶ La mejora continua es parte del ADN organizacional: se empodera a los equipos para innovar y optimizar procesos. Se utilizan indicadores transversales y tecnología para anticipar la demanda y responder con rapidez.
- ▶ Existe un modelo de gobierno de procesos con dueños de procesos end2end, plenamente empoderados para la mejora continua de la operación.

Fuente: EY

**c. Prácticas líderes para mejorar esta capacidad**

Hemos observado que las empresas que fortalecen su excelencia operativa realizan las siguientes actividades:

- ▶ Convicción al más alto nivel (fundadores, directorio) de la necesidad de documentar procesos y ejecutarlos de forma estandarizada.
- ▶ Contar con un equipo de mejora continua con un único punto de contacto y gestionar un conjunto de indicadores clave de desempeño trasversales que contemplan tanto KPIs de eficiencia como de resiliencia y continuidad de negocio.
- ▶ Definir dueños de procesos *end-to-end* (*business process owners* o *BPO*) con responsabilidad completa sobre cadenas de procesos.
- ▶ Contar con un gobierno de procesos que facilite la gestión y mejora continua de la mano de los dueños de procesos.
- ▶ Integrar los datos de elementos clave de los procesos end-to-end de la empresa, como información de ventas y operaciones para fortalecer la visibilidad de la demanda y mejorar la toma de decisiones.
- ▶ Cocrear soluciones con proveedores y clientes mediante integraciones

tecnológicas y el desarrollo pruebas piloto que aceleren la innovación.

- ▶ Optimizar los costos de manera integral considerando toda la cadena de valor y no solo eficiencias aisladas.
- ▶ Rediseñar procesos apoyándose en tecnología útil que aporten mayor agilidad operativa y mejoras sostenibles en la calidad. Ejemplo, utilizar herramientas de minería de procesos.

#### d. KPIs

Con base en nuestra experiencia en la región, los indicadores clave más frecuentemente utilizados se suelen separar entre los diferentes macro-procesos de la cadena de valor:

- ▶ KPIs de comercialización y entrega:
  - » OTIF: porcentaje de pedidos entregados completos y a tiempo.
  - » *Lead Time End-to-End*: tiempo total desde la orden hasta la entrega.
- ▶ KPIs de producción y aprovisionamiento:
  - » OEE (*Overall Equipment Effectiveness*): eficiencia global del equipo considerando disponibilidad, rendimiento y calidad, midiendo Disponibilidad × Rendimiento × Calidad.
  - » Tasa de defectos, desperdicio o retrabajo: porcentaje de insumos, tiempo o unidades que requieren corrección o se descartan.
  - » Disponibilidad operativa: proporción del tiempo en que los procesos, equipos o servicios están realmente disponibles frente al tiempo planificado.

#### e. Casos de éxito

### Caso 19. Natura<sup>19</sup>

Natura ha desarrollado un modelo de excelencia operativa construido sobre eficiencia, sostenibilidad integrada y gestión rigurosa de su cadena de valor. La empresa ha convertido la sostenibilidad en un sistema operativo que permea decisiones productivas, logísticas y de abastecimiento. Esto se refleja en la forma en que gestiona biodiversidad, trazabilidad y procesos responsables, integrando estándares globales (GRI, SASB, TCFD, TNFD) para gobernar su desempeño y reducir riesgos operativos en toda la cadena. En 2024, Natura fortaleció su modelo de gestión con prácticas avanzadas, como la medición de impactos mediante el *Integrated Profit and Loss* (IP&L), que asigna valor económico a sus impactos socioambientales y permite tomar decisiones operativas basadas en eficiencia total (financiera, social y ambiental). Este enfoque ha demostrado que, por cada real de ingreso, Natura genera dos reales y medio de impacto positivo, lo que evidencia un sistema operativo alineado con valor sostenible.

Asimismo, Natura integra excelencia operativa en su cadena de suministro mediante políticas de biodiversidad, trazabilidad, gestión de proveedores de la Amazonía y programas de reducción de impacto ambiental como optimización de agua, suelo y energía. La empresa opera bajo una visión regenerativa que obliga a revisar continuamente procesos, eficiencia productiva y desempeño logístico para asegurar que su operación genere más valor del que extrae.

Natura es un claro ejemplo de que eficiencia y resiliencia no son elementos que no puedan ir de la mano, sino que puede lograrse un sano equilibrio empresarial entre ambos.

### Caso 20. Minsur<sup>20</sup>

Minsur es un referente de excelencia operativa en la minería peruana gracias a una gestión basada en innovación, eficiencia y estándares internacionales. Su portafolio diversificado (estaño, oro y cobre) opera bajo un modelo que integra tecnología, talento y sostenibilidad para asegurar procesos confiables y de alto desempeño. Este enfoque ha sido respaldado por reconocimientos globales.

Minsur es la única minera peruana incluida en el *Sustainability Yearbook 2025* de S&P Global, ubicándose dentro del 1% mejor calificado del mundo en Seguridad y Salud, Ética y Gestión de Capital Humano. También fue distinguida como la empresa con mejor reputación del sector minero en el ranking Merco 2025. Además, recibió el Premio ESG 2025 a Producción y Consumo Responsable, destacando su liderazgo en economía circular y eficiencia en recursos.

Estos logros reflejan una operación disciplinada, segura y orientada a la mejora continua, consolidando a Minsur como un modelo de excelencia operativa en la región y una compañía que es capaz de equilibrar muy bien eficiencia con sostenibilidad.

### Caso 21. Agrosuper<sup>21</sup>

Agrosuper es la principal productora de proteína animal de Chile y es uno de los casos más sólidos de excelencia operativa en Latinoamérica gracias a su modelo productivo completamente integrado, que abarca desde la fabricación del alimento para los animales hasta la distribución y comercialización en más de 60 países. Esta integración le permite controlar calidad, costos y trazabilidad en cada etapa del proceso, optimizando eficiencia y asegurando estándares consistentes en proteínas de pollo, cerdo, pavo, salmón y procesados.

La compañía opera con plantas altamente tecnificadas, granjas especializadas y centros logísticos que habilitan un flujo continuo y seguro de producción. Utilizando toda esta información tecnificada, Agrosuper ha podido desarrollar iniciativas interesantes ligadas a la excelencia operacional. Por un lado, ha desarrollado torres de control que permiten trabajar de forma integrada a personal de diferentes áreas

en la mejora de indicadores claves del negocio. Por otro lado, ha utilizado toda la información disponible para desarrollar modelos analíticos prescriptivos que ayudan a mejorar la toma de decisiones de negocio y a mejorar la rentabilidad de la compañía.

## Caso 22. Codelco<sup>22</sup>

Codelco ha implementado un modelo de excelencia operacional diseñado para maximizar productividad, seguridad y eficiencia en toda la organización. Este modelo funciona en base a tres disciplinas: mentalidades y comportamientos, sistemas operativos y el sistema de gestión C+.

C+ conecta la estrategia a objetivos y propósitos significativos, desarrolla a las personas, descubre mejores formas de trabajar y entrega eficientemente lo que el cliente solicita. En este sentido, aplica metodologías Lean y Six Sigma, utilizando ciclos DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar, por sus siglas en inglés) para optimizar procesos críticos.

La correcta aplicación del sistema C+ los ha llevado a mejoras importantes. Algunos ejemplos: (i) lograr una reducción del tiempo de ciclo en equipos de apilamiento de 24 a 18 horas, (ii) mejoras del 12 % en rendimiento por hora del transporte por disminución de fallas CAEX, y (iii) la optimización de la producción del botadero de rípos por la detención de la pérdida de flujo de riego.

### f. Marco metodológico

Hablar de excelencia operativa es hablar de sistematizar y estandarizar la gestión de la organización a través de implementar metodologías de gobierno y mejora de procesos, apalancadas en herramientas de mejora continua y habilitadores digitales.

A continuación, se presenta un modelo sobre componentes clave de la excelencia operacional:

**Figura 20: Modelo de referencia de excelencia operativa**

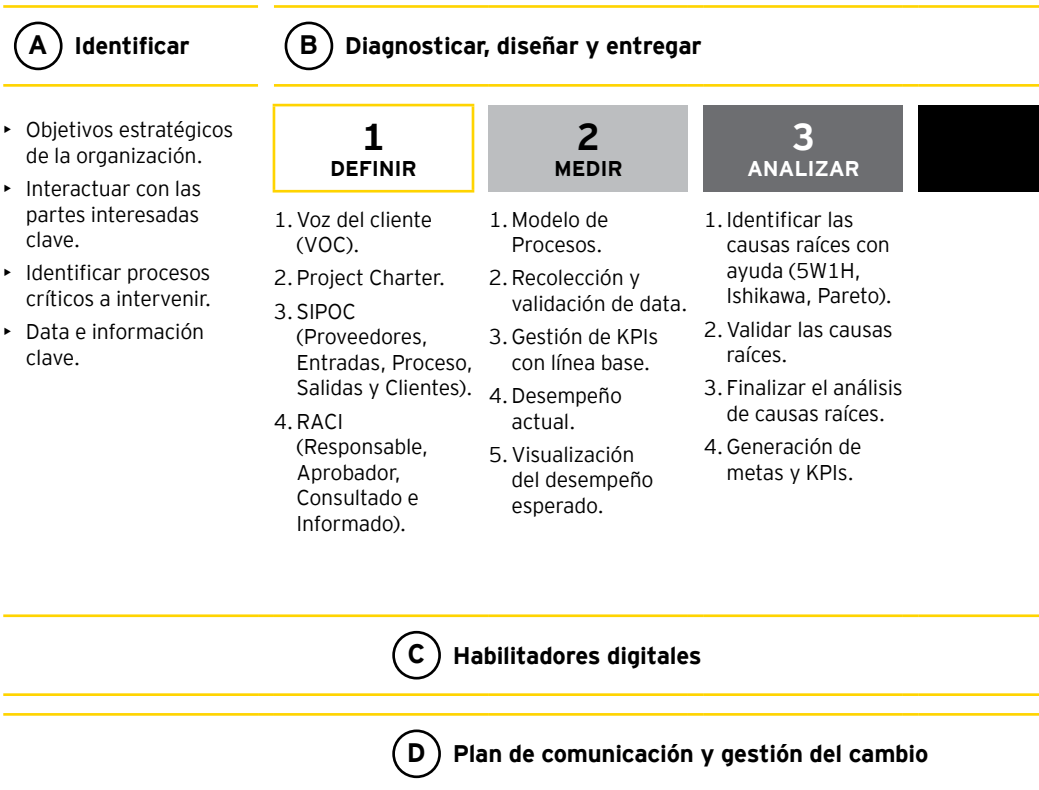


### g. Pasos para implementar

Desde nuestra experiencia, el mayor error que cometen las empresas a la hora de abordar programas de excelencia operativa es ser demasiados ambiciosos en términos de alcance o ser muy cualitativos en la identificación de las problemáticas.

En ese sentido, planteamos una metodología de trabajo que aborda las etapas esenciales para la implementación de la excelencia operativa en una organización:

**Figura 21: Pasos para implementar y sostener marcos de trabajo basados en excelencia operativa a lo largo de toda la cadena de valor**



Fuente: EY

## 4 MEJORAR

1. Identificar soluciones potenciales.
2. Priorizar oportunidades de mejora.
3. Pilotear.
4. Monitorear procesos mejorados o rediseñados (To-Be).

## 5 CONTROLAR

1. Capacidad del proceso.
2. Estado actual versus procesos mejorados o rediseñados (*As-Is* vs *To-Be*).
3. Estabilizar el proceso.
4. Monitorear performance.
5. Generar plan de control.

## **E** Mantener

- ▶ Generar capacidades internas de excelencia operacional.
- ▶ Instaurar una gobernanza operacional con roles y responsabilidades claves que permitan hacer esta cultura sustentable en el tiempo.
- ▶ Identificar un equipo interno que se enfoque en el problem solving y la mejora continua.

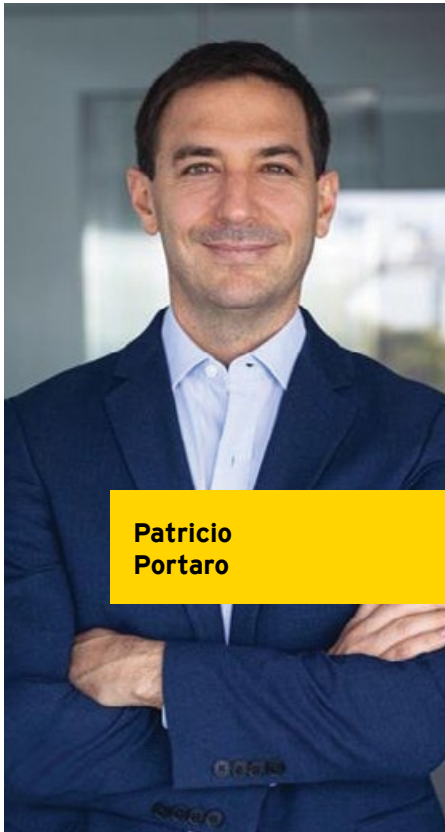
4 empresarios  
generan 1,315  
puestos de  
trabajo

## Sistemas de Calidad

- 7 Patricio Portaro, cultura de servicio
- 8 Alfredo Chang, cultura de calidad
- 9 Rosana Muñoz, calidad en I+D
- 10 César Madrid, aseguramiento de la Innovación
- 11 Nuestros *insights*



# RESPONSABILIDAD ILIMITADA AL VOLANTE

La cultura de servicio que distingue a Taxi Directo en un mercado cada vez más globalizado



**Patricio Portaro**

## Taxi Directo

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
|  Sector                | Transporte y tecnología         |
|  Inicio de operaciones | 2008                            |
|  Trabajadores          | 220                             |
|  Viajes efectuados     | Más de un millón por año (2025) |
|  Capacidad distintiva  | Cultura de servicio             |

Empezó a ofrecer el servicio de taxi *remisse* cuando aún los *smartphones* no eran populares. Con la bandera de garantizar responsabilidad y óptimo trato tanto para conductores como pasajeros, a los que entendió siempre como sus dos clientes, supo capear la creciente competencia de aplicaciones globales y asegurar la identidad peruana de calidez respetuosa como principal elemento de su cultura de servicio. Asentado como gran referente de su sector, hoy además se enfoca en el desarrollo de tecnología vinculada al transporte para uso propio y de terceros.

Finales de 2018. En su oficina, Patricio Portaro mira por la ventana y se pregunta si los diez años que acaba de cumplir Taxi Directo, la empresa que creó y gestiona, no son ya suficientes. Con un mercado cada vez más abierto a nuevas aplicaciones de taxi, varias de ellas de gran renombre global, le surgen de modo natural dudas respecto de cuán relevante sigue siendo su marca localmente. Entonces decide empezar a pactar reuniones con otros empresarios del rubro para explorar posibilidades: quizá alguno tenga interés en la empresa y para él pueda ser un buen momento de salir del negocio. No obstante, se lleva una gran sorpresa.



**La apuesta por la garantía o la responsabilidad en el transporte de personas es un argumento que ha bastado para tener un lugar sin que seamos tan competitivos en tecnología como las marcas globales.**

*“En 2018 había caído en lo que se conoce como un año de llanta baja. Pero en esas reuniones me di cuenta con contundencia de que la propuesta de valor de Taxi Directo era bastante única y hasta representaba un punto de referencia para el sector: todos conocían nuestros procesos y protocolos, e incluso algunos nos copiaban en la medida de sus posibilidades”,* recuerda Patricio. Con esa inyección positiva de realidad,

un nuevo estímulo se cruzó en su camino: *“Ser nominado a finales de 2019 al Premio LEC fue un honor bien particular: me parecía súper sustantivo que te tuviera que elegir tu banco, el banquero que te conocía. Después de esos tiempos de cuestionamientos, el Premio LEC, que hoy me acompaña todos los días en mi escritorio, me agarró de subida: fue riquísimo llegar a la pandemia con ese cúmulo de validación sobre lo que hacíamos”,* confiesa con la fortaleza de quien conoció de cerca la duda.

Y lo cierto es que, con ese segundo aire, Taxi Directo ha conseguido empezar a vivir una nueva etapa en la que ya no solamente se autodefine como una empresa de transporte, sino en simultáneo como una de tecnología. *“Nos tomamos ese doble rótulo muy a pecho, aunque ciertamente no ha sido fácil desarrollar nuestra capacidad tecnológica. Ante todo, quizá por una actitud pasiva de mi parte: identificarnos como una empresa tan apasionada por brindar el servicio de transporte hacía que sintiéramos que la tecnología no era algo tan necesario y que para adoptarla lo correcto era apoyarnos en partners antes que tener iniciativas propias. Y después, cuando ya estaba hecha la apuesta por tecnología, la curva de aprendizaje ha sido importante; en general en una ciudad como Lima no se respira, no se vive el desarrollo tecnológico, por lo cual es difícil también encontrar personal con experiencia”,* señala Patricio, que pese a eso diversificó el enfoque de la empresa y encontró que incluso pese a que las marcas globales podían tener mejor acceso a tecnología, podía emplear esta



para competir con ellas. *“Se nos ha hecho viable marketearnos sobre todo porque la apuesta por la garantía o la responsabilidad en el transporte de personas es un argumento que ha bastado para tener un lugar sin que seamos competitivos aún en tecnología. Pero esa personalización es a la vez la siguiente apuesta: yo nunca les voy a ganar en una tecnología dirigida a la necesidad a la que ellos apuntan, pero no hay tecnología dirigida a la necesidad a la que yo estoy apuntando. Es un segmento chiquito, felizmente: hay ventajas de ser chicos”*, remarca respecto de su lugar en el mercado.

Así, Taxi Directo hoy no solo implementa tecnología como herramienta clave para la gestión de su propio negocio, sino que ofrece ese servicio a terceros. *“Hemos hecho desarrollo de tecnología orientada al transporte para nichos desatendidos.*

*Ahora ya no solo prestamos, por ejemplo, el servicio de transporte, sino también ahora apoyamos a transportistas con nuestra tecnología”*, señala antes de mencionar un claro ejemplo del éxito de esa apuesta. *“Uno de los proyectos de tecnología más importantes se lo desarrollamos a Lima Airport Partners: la administración del taxi oficial del nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, que monitorea desde cómo se ordenan los vehículos en un estacionamiento lejano y van haciendo los ingresos a rampa de manera ordenada hasta el mismo sistema de punto de venta. Es un cliente bastante exigente y retador”*, refiere con mirada optimista sobre el reto que le significa convertirse en una pieza clave de un espacio como el aeroportuario en el que construyó buena parte del gran prestigio del que hoy goza su marca.

“Para las cerca de 200 empresas que formamos la comunidad aeronáutica ha sido un gran desafío sacar adelante el Aeropuerto. La mudanza ha sido un poquito difícil, pero estamos súper cómodos. Mal que bien de todos los servicios que se dan en el aeropuerto el más estable y rápido de implementar ha sido el taxi. Ahora además movilizamos a la tripulación de tres aerolíneas: Latam, Sky y JetSMART. Es un servicio en el que no puedes llegar ni un minuto tarde, y que además se ofrece las 24 horas de los siete días de la semana. Nos encanta el reto: han exigido y mejorado al tope nuestros indicadores de puntualidad y cobertura. Por eso, ahora facturamos tanto o más con aerolíneas que con los servicios en el propio Aeropuerto”, agrega.



**En un mercado en el que entre las demás aplicaciones no hay costumbre por responsabilizarse; eso hacemos nosotros. Nuestra diferenciación entonces se da por calidad y propósito**

Para jugar ese rol protagónico, Taxi Directo se ha enfocado a lo largo de su existencia en el desarrollo de una cultura de servicio muy refinada, alineada con su misión y visión. “Nos diferenciamos del resto de aplicaciones principalmente en lo que concierne a la responsabilidad. Nuestro mercado, para ilustrarlo de algún modo, viene a ser como si hubiera existido siempre AirBnb y luego hubiéramos llegado

con un desarrollo de hoteles. Es decir, en un mercado en el que no hay costumbre por responsabilizarse; eso hacemos nosotros. Nuestra diferenciación entonces se da por calidad y propósito. Queremos que todos los peruanos accedan a un servicio de calidad y comodidad para todos los que intervienen en el proceso: tanto conductores como pasajeros”, explica Patricio respecto de la principal capacidad distintiva de su negocio. “Cuidamos esa capacidad siendo rigurosos en los procesos que identificamos como críticos para nuestra propuesta de valor. Estamos en una red en la que tanto pasajeros como conductores son clientes para nosotros; cuidamos, por tanto, que ambos se sientan en un ambiente seguro, y a la vez somos muy celosos de que ambos respeten las reglas de la comunidad”, indica para a continuación describir cómo opera el modelo en cada caso.

“En el caso del pasajero, buscamos que sea alguien que respete al conductor y a su vehículo. Para eso, nos ayudan mucho nuestros convenios corporativos, porque los empleados de las empresas con las que los suscribimos tienen buenas costumbres; mis conductores llegan a amar a los pasajeros. Cuando se trata de clientes particulares, el desafío principal es certificarlos, pero hay algunas iniciativas: el uso de nuestra aplicación es el primer paso. Y, por otro lado, en el caso del conductor, lo que perseguimos es que se trate de una persona con buenas intenciones y un correcto profesional. Para esto, llevamos a cabo un proceso de selección honesto, holístico y riguroso, que empieza por conocerlos en persona en al menos tres reuniones iniciales y



*además se apoya en herramientas de psicología para exámenes, de poligrafía para asegurarnos de sus intenciones y la verificación domiciliaria del caso. Y fuera del ingreso, se sigue un proceso controlado en el que predomina una cultura de que nada se pierde y que ninguna observación pasará desapercibida”, puntualiza.*

*Para que ese esquema funcione, la práctica le ha enseñado a Patricio una lección importante y acaso contraintuitiva. “He concluido que siempre tengo que poner a mi equipo por delante, incluso antes que los clientes. Lo típico es pensar en los clientes primero, más cuando en este caso son dos, conductor y pasajero; pero pasa que cuando cuido a mi equipo, este automáticamente cuida a los clientes. Los dos son prioritarios,*

*sí: pero mi gente va primero”, enfatiza respecto de su enfoque en el bienestar de los empleados, y además resalta cómo el carácter del peruano constituye una herramienta funcional para que su negocio funcione. “La peruanidad en mi modelo de negocio se relaciona con la gran predisposición del peruano para la atención. Lo damos como algo por sentado, pero la verdad es que en otro país a los peruanos cualquier servicio nos suele quedar corto: sentimos que nos apuran o nos hablan mucho o se toman mucha confianza. Pasa que somos cálidos sin ser entrometidos. La propuesta de valor de Taxi Directo, entonces, es sacarle provecho a esta parte tan inherente de nosotros, porque verdaderamente nuestra personalidad para la atención es muy exportable. Es una calidez respetuosa, al margen*

*de que somos gente súper chamba”, resalta.*

De esa manera, este cordial y muy enfocado empresario que irradia juventud tiene la mira inmediata puesta en la expansión de su marca. *“Estuve súper de mal humor y con acidez con todo lo que pasó políticamente en el año 2021, pero nunca dejé de creer en el Perú. Desde la pandemia somos ya relevantes en la ciudad: quizá no tan inmediatos como un Uber o un Cabify, pero nos pides unos 15 minutos antes de acabar tu reunión y estamos allí, o sobre todo somos eficientes en el formato de reservas con antelación”.*

El siguiente paradero de Taxi Directo ya está claro: *“En los próximos meses, nos vamos a expandir a provincias: es un proyecto que veníamos postergando, pero en 2026 definitivamente se va a ver la marca en varias ciudades, así como también implementaremos una flota de vehículos eléctricos. Luego vendrá la salida internacional a la región, haciendo primero lo que mejor sabemos: replicar la experiencia en el Jorge Chávez. Es un poco más difícil asegurarlo, pero sin duda lo vamos a intentar”, promete.*

# LA CALIDAD ES UN MODO DE VIDA

La cultura empresarial como una clave para garantizar la satisfacción del cliente en el grupo Calimod



**Alfredo  
Chang**

## Grupo Calimod

|   |                    |
|---|--------------------|
|  Sector                            | Industria          |
|  Inicio de operaciones             | 1964               |
|  Trabajadores                      | 600                |
|  Pares de calzado vendidos por año | 3 millones         |
|  Capacidad distintiva              | Cultura de calidad |

Llegó de China de niño y desde entonces ha amado al Perú. Este empresario, que se inició en el rubro del calzado como almacenero, ha sabido apoyarse en la entrega de los peruanos al trabajo para construir una marca reconocida por la calidad, la suavidad y el estilo de sus zapatos de cuero. Asegurarse de que cada eslabón de la cadena cuide el producto, elegir líderes comprometidos con este enfoque y mantener una actitud de escucha permanente han sido fundamentales para el éxito de Calimod, que cuenta con su propia red de tiendas y sigue tomando el pulso a las tendencias del sector.

28 de julio del 2025: Fiestas Patrias. Una foto llega al teléfono de Alfredo Chang, el presidente del directorio del Grupo Calimod. Se la envió un empleado con veinte años en la empresa. La tomó trepando una montaña de la sierra peruana, a 3,000 metros de altura; una ruta exigente que recorrió con calzado de cuero y un sentimiento de orgullo. “¡Mira las botas!”, le escribió. Aquel par que aparecía en la foto, fabricado 15 años atrás por Calimod, lucía fuerte como una evidencia del compromiso de su empresa con la calidad.



**El control de calidad se da durante todo el proceso, desde el momento de nuestras compras. Nuestro personal se siente identificado con la empresa. El peruano es trabajador.**

Calidad es una palabra que Alfredo Chang repite mucho. Esta tarde, en las oficinas de EY, trae una pulsera de cuentas grandes y una sonrisa que da testimonio de su éxito al frente de Calimod. Esa sonrisa amistosa contrasta con su talante parco, fruto tal vez de su herencia oriental. Nacido en Cantón en 1951, Alfredo habla poco; o, mejor dicho, elige con cuidado qué decir, y hoy elige contarnos que el ADN de su grupo se enfoca en la calidad. Esa es, para él, su cualidad distintiva.

*“Nuestros zapatos tienen que ser un producto muy bien aceptado por el consumidor por su suavidad, su calidad*

*y por la moda”, dice. Para mantenerse a la moda, realizan un estudio constante de las tendencias. “Participamos en ferias, hacemos investigaciones, contratamos diseñadores externos”, agrega. Pero el cuidado de la calidad es un asunto de cultura. “Todos nuestros empleados lo tienen presente, todos los que intervienen en el proceso: en la producción, en la logística, en el control. Se logra por acumulación de experiencia”, asegura.*

Alfredo sabe de lo que habla cuando habla de experiencia. Él, que llegó a los nueve años al Perú con sus padres y su hermana, comenzó a trabajar muy joven en el rubro de los zapatos. Consiguió un puesto como almacenero en una fábrica de calzado y, desde allí fue haciendo carrera, aprendiendo cuanto podía acerca del negocio, hasta que en 1976 se le presentó la oportunidad de ingresar como socio en la empresa Juan Leng Delgado, núcleo de lo que hoy es el Grupo Calimod. En los años ochenta, él y sus socios lanzaron la marca de zapatos de cuero que le da nombre al grupo. Aquel nombre es una pista de su larga apuesta por la calidad.

*“El control de calidad lo aplicamos durante todo el proceso, desde el momento en que compramos los insumos. Preferimos pagar un poquito más para encontrar buenos productos”, dice Alfredo. A veces, son los propios colaboradores los que detectan que algún compañero está siendo descuidado con el producto y lo advierten a su líder para que se retome el curso correcto. “La calidad es un modo de vida en la empresa”, insiste Chang.*



Quizás por eso, a medida que Calimod crecía, uno de los mayores desafíos que Alfredo debió enfrentar fue encontrar líderes que compartan su visión del negocio; en particular, los líderes de jefaturas. Si se produce un cambio en una unidad ya establecida, el resto del personal contribuye a transmitir el enfoque de la compañía, con el que ya está familiarizado. Si se trata de unidad nueva, el reto es mayor. De todos modos, Alfredo aprovecha para reafirmar la manera en que se hacen las cosas en la empresa, cada que surge la ocasión de dirigirse a los colaboradores y a los líderes.

Para Alfredo, el camino empresarial ha sido un aprendizaje continuo. *“Al conversar con colegas, con amigos, uno va extrayendo aprendizajes. Lo bueno se va acumulando”*, dice. Los silencios de Alfredo Chang van de la mano de su disposición a escuchar. *“No puedes ser un jefe y no tener en cuenta las opiniones de las personas”*, fue el titular que el diario El Comercio escogió para una entrevista con él en 2024. Alfredo recuerda que, una vez, se le acercó un diseñador español,

invitado por Calimod, a explicarle las oportunidades de mejora que había identificado. *“¿Quieres escuchar música o cosas que te hagan arder la oreja?”*, le preguntó el diseñador. Su respuesta fue directa: *“Dime lo que tú quieras. Somos una empresa que sabe escuchar las opiniones”*.

*“Uno podría equivocarse por cerrarse y no escuchar opiniones externas”*, comenta Alfredo. Esta es una de las principales lecciones que ha aprendido al frente de Calimod, dice: la importancia de la humildad. Y al oírlo hablar, con esa actitud sencilla, sin darse aires pese a los logros y al reconocimiento que ha cosechado, le crees.

Alfredo ha entendido que sería absurdo rechazar el cambio. Durante un viaje a Chile, a inicios de los noventa, él descubrió que soplaban nuevos vientos en los canales de venta en su sector. Observó que una marca importante empezó a poner sus propias tiendas. *“El Perú va a seguir ese rumbo. El fabricante tiene que tener sus propios puntos de venta”*, se dijo. Así que se



lanzó en esa dirección. Él mira a su alrededor y comprende que su apuesta fue correcta: *“Antes teníamos clientes de varios niveles; ahora la zapatería individual casi no existe; ha sido reemplazada por cadenas”*, explica.

“

**Somos una empresa que sabe escuchar las opiniones. Uno podría equivocarse por cerrarse y no escuchar opiniones externas.**

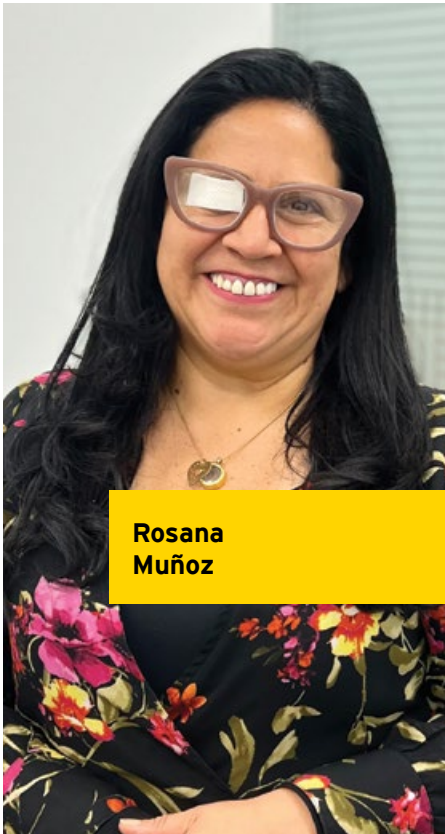
Alfredo sabía que tenía una ventaja en sus esfuerzos. *“El peruano es trabajador”*, opina, y añade que en ningún momento él dejó de creer en el Perú, el país que eligió como propio. *“Cuando todos mis amigos se marchaban a otros países –a Canadá, a Estados Unidos, a España–, yo decidí quedarme. Yo me decía: ‘Mi padre está acá, acá ha pasado todas las cosas que ha pasado y tenemos raíces en el Perú. No debemos movernos’”*.

Cuando las crisis que agitaban el país le suscitaban dudas, Alfredo, el hombre que sabe escuchar, recurría a sus amigos. En una ocasión, acudió donde el jurista Domingo García Belaúnde, profesor de Derecho Constitucional. *“¿Cómo ves el Perú?”*, le preguntó. *“En el Perú tenemos fuertes instituciones”*, cuenta Alfredo que le respondió. Y él encontraba nuevas razones para seguir confiando.

Mirando en retrospectiva, el presidente del Grupo Calimod –hoy de 74 años– cree que no debió trabajar tanto, que debió permitirse más tiempo para disfrutar; y tiene la tranquilidad de que dos de sus hijos se han involucrado en el negocio. Tiene también la convicción de que el Premio LEC ha sido para él un honor, pero a la vez una responsabilidad. Es cierto: salió en los diarios y la Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP, su alma mater, lo homenajeó como Exalumno Distinguido. Sin embargo, la atención que ha recibido implica, para él, el compromiso de seguir haciendo las cosas bien y de transmitir un legado. Alfredo encara la tarea en paz, chino de risa.






# RECETA DE CLASE MUNDIAL

La incursión de Roxfarma en las grandes ligas de la farmacéutica sobre la base de investigación y desarrollo



**Rosana Muñoz**

## Laboratorio San Joaquín Roxfarma

|  |                                |
|--|--------------------------------|
|  Sector                                 | Salud                          |
|  Inicio de operaciones                  | 1986 (ingreso de Rosana: 1998) |
|  Trabajadores                           | 250                            |
|  Productos farmacéuticos manufacturados | 6 millones por año             |
|  Capacidad distintiva                   | Calidad en I+D                 |

Se incorporó a la empresa familiar cuando esta atendía solo al mercado local y, con visión estratégica, la orientó a altos estándares que pudieran hacerla competitiva en el agresivo mercado farmacéutico global, aun cuando ello exigía una inversión en investigación y desarrollo con retorno en un plazo bastante largo. Potenció un grupo humano a partir de la natural curiosidad investigativa del peruano y le enseñó a trabajar en equipo para, dos décadas luego, ser el único laboratorio farmacéutico peruano con capitales 100% de origen nacional que ha logrado su primer medicamento intercambiable, que le permite producir para el mundo, entre otras, marcas tan afamadas como Bismutol, Antalgina y Dextro Toss.

Mediados de 2003. Rosana Muñoz, química de profesión, lleva poco más de un lustro trabajando en Laboratorio San Joaquín Roxfarma, empresa a la que su padre Eleuterio, el fundador, la convocó después de que ella pasara algunos años en una trasnacional del rubro. Durante un viaje a Estados Unidos, camina con curiosidad instintiva por las góndolas de CVS, y observa las etiquetas de algunos productos: entre conocidas marcas globales de remedios, se leen las sumillas “made in Colombia” o “made in Guatemala”. En su mente resuena una idea: “Acá hay 300 millones de gringuitos que ganan y gastan diez veces más que nosotros”. Ella se pregunta entonces por qué en el Perú, cuyo mercado local más bien por entonces asistía a una compleja situación de intensa competencia ante la apertura a las importaciones chinas e indias, no puede aspirarse a manufacturar productos que estuvieran en una cadena de ese prestigio mundial.

“

**En la maquila local, cuando las trasnacionales las buscan, les responden que no hay *full service*, que pueden hacerles la mano de obra pero que les lleven la materia prima. Nosotros sí damos el *full service*, y eso nos ha permitido llegar de una manera diferente.**

“El proceso para fabricar un producto farmacéutico seguro, de calidad,

eficaz y asequible –que son los cuatro atributos que la OMS solicita a los fabricantes–, es bastante extenso. Pero vale la pena acometerlo pues a la larga va a pagar”, reflexiona Rosana, que ya desde 2001 había impulsado los primeros cambios en el giro de la empresa –hasta entonces orientada a la réplica de fórmulas médicas sencillas como las de agua oxigenada o productos de botiquín– para conseguir la primera Certificación de Prácticas de Manufactura, que abrió las puertas para expandirse en el negocio de producción de medicamentos genéricos. Poco más de dos décadas después, Roxfarma es el primer laboratorio farmacéutico del Perú que ha conseguido adecuarse a la llamada triple norma: los ISO 9000, 14000 y 45000, fuera de haber logrado por tres años consecutivos el Premio Great Place To Work. Y lo más admirable: cerró el año con su primer medicamento intercambiable, tras convertirse en el único laboratorio de capital 100% peruano que ha alcanzado la bioequivalencia terapéutica –entendida como la cualidad que califica a un medicamento como equivalente a otro en calidad, eficacia y seguridad– basada en estudios clínicos o bioexención, un logro que evidencia innovación disruptiva.

“Ya hemos pasado tres auditorías, una de ellas con una Top 5 mundial. Estos son procesos incluso más fuertes que los de la Digemid. Y hay dos o tres compañías más latinoamericanas de gran envergadura a las que fabricamos productos de marcas que jamás creíamos íbamos a poder producir localmente, como Bismutol o la recordada Antalgin, que ya fue relanzada”, cuenta Rosana con



un entusiasmo desbordante que contagia de manera inevitable y que la delata como una persona que jamás se amilana. De manera evidente, las capacidades distintivas de su negocio en materia de investigación y desarrollo le han permitido llegar a ese escenario. “La bioequivalencia terapéutica nos garantiza la eficacia; las buenas prácticas, la calidad; y la farmacovigilancia activa, la seguridad”, explica, para describir el diferencial que aporta su equipo de trabajo: “Tenemos ahora la dicha de trabajar con 17 personas en el equipo farmacéutico de investigación y desarrollo, que se dedica un lapso de 18 a 24 meses a las 14 fases que implica el desarrollo de un producto farmacéutico. A esto deben sumarse los 10 meses que, en promedio, toma la Digemid para autorizar el uso. Así se configura el ciclo de investigación y desarrollo de un medicamento”.

El gran paso hacia la diferenciación se empezó a dar en Roxfarma en 2004, cuando se estableció como segunda unidad de negocio –luego de la de marca propia– la de maquila, que en muestra de una notable agilidad organizacional permitió abrir el camino para atender a las grandes transnacionales. “Nos eligen porque buscan abastecer por zonas: en este caso, a Latinoamérica, tanto por gasto logístico como porque somos competitivos en precios. Viene entonces el cliente y te dice: ‘necesito este producto y también que cueste 5 soles. Lo requiero en 60 días: ¿puedes hacerlo?’ Y si lo tengo dentro del bagaje de las fórmulas, lo puedo hacer sin problemas: le diseño etiqueta y caja. Eso busca el cliente: algo completamente entregado, y si tienes marcas listas, incluso que se las vendas. Eso no ocurre

generalmente en la maquila local: cuando las trasnacionales las buscan, les responden que no hay *full service*, que pueden hacerles la mano de obra pero que les lleven la materia prima. Nosotros sí damos el *full service*, y eso nos ha permitido llegar de una manera diferente”, señala Rosana. La diferenciación va incluso más allá: “Las trasnacionales o las propias empresas locales requieren estudios que pueden costar de US\$100,000 a US\$200,000 que nosotros ya nos anticipamos a hacer para todas las fórmulas. La competencia suele cobrar a los clientes esos estudios. Nosotros, en cambio, ya tenemos la inversión hecha y con el detalle de que se ha efectuado para los distintos tamaños de presentación, pues la norma exige que para cada cual se haga un estudio distinto. Bueno, pues nosotros no cobramos por eso, ya que lo tenemos listo. Son lotes fabricados que nos incrementan el inventario, pero vale la pena habernos adelantado”, dice con la convicción de haber acertado al establecer un plan de acción de largo plazo que hoy rinde frutos.

No obstante, hay otras capacidades que peculiarmente son más difíciles de desarrollar en el sector en el que Roxfarma trabaja. “En el ámbito científico, al existir un perfil natural de introspección, cuesta trabajar en equipo. Se puede tener excelentes investigadores, pero que están acostumbrados a trabajar solos. Nos toca, por lo tanto, ir persuadiendo a diferentes personas para que puedan adaptarse a la labor en equipo”, señala Rosana, que además de valorar la colaboración intradisciplinaria entiende como una importante

lección empresarial el haber puesto el foco en el desarrollo personal de sus colaboradores. “Great Place To Work nos ha enseñado lo importante que es cuidarlos. De hecho, termina siendo algo rentable: en épocas de crisis recibes su apoyo y además son proactivos para cubrir el trabajo de quienes eventualmente se hayan ido, impulsados por la natural curiosidad, adaptabilidad y solidaridad del peruano”, indica, y remarca al respecto la importancia de la capacitación como herramienta. “La base es la actualización continua, que permite a todos reinventarse. Nuestro lema es que un diplomado al año no hace daño: buscamos conocimiento, estudios y networking, y además vamos activamente a ferias”, comparte mientras relata con orgullo cómo los integrantes más jóvenes de su equipo la llaman desde el extranjero a contarle emocionadamente cada hallazgo de una máquina o un fármaco nuevos que hacen en sus periplos.

“

**Vislumbro a Roxfarma inaugurando nuestro maravilloso Centro de Investigación, Desarrollo, Servicios y Producción Farmacéutica en Lurín y fabricando en ella nuestros primeros diez productos sólidos orales, intercambiables todos: no habrá producto que no sea bioequivalente.**

La otra gran lección que Rosana revela haber aprendido en su gestión tiene que ver no con la parte industrial, sino con la financiera. “Necesitas siempre tener cuidada la sangre de la compañía, que es la liquidez. A partir de ella todo es posible: hacer investigación, construir una planta, etc. Si bien esta empresa la hizo mi padre a partir de un préstamo de US\$ 10,000 del Banco Industrial, hoy es una industria que demanda una reinversión permanente: le dedicamos el 80% a 90% de las utilidades netas. Ahora estamos haciendo una planta nueva de 5,000 m2 en Lurín con ingeniería farmacéutica de clase mundial, para que sea una empresa modelo referente”, enfatiza. Sin duda, el futuro del negocio se hace más promisorio a partir de esa apuesta mayor: “hacia el próximo quinquenio, vislumbro a Roxfarma inaugurando esa maravillosa planta y fabricando en ella nuestros primeros diez productos sólidos orales, intercambiables todos: no habrá producto que no sea bioequivalente. Nos veo abasteciendo al mercado local fuertemente y con contratos firmados para fabricar a trasnacionales”.

Lo último le permite a Rosana, con el carácter jovial y carismático que la caracteriza, reafirmar su fe en el país, más allá de que al sector en general no necesariamente le vaya bien. El prototipado rápido es uno de sus atributos: “nosotros estamos en el camino de trabajar las más de cien formulaciones que tenemos para que sean todas intercambiables o equivalentes. Sucede que los clientes grandes están exigiendo la intercambiabilidad para que mantengas

tu portafolio: hay laboratorios a los que los han sacado, porque esto es algo que debe trabajarse con tres a cuatro años de anticipación. Por esa falta de adaptabilidad, varios laboratorios peruanos han cerrado, lo cual me da mucha pena porque hay trabajo valioso detrás de farmacéuticos, químicos, biólogos, microbiólogos, ingenieros, ingenieros farmacéuticos... Todo un conocimiento que cuando una empresa se cierra se va a otras áreas de la farmacéutica, como farmacia asistencial o una botica. El *know how* de diseño, desarrollo de producto nuevo, mejoramiento de procesos y tecnología se pierde, y eso es lo que evitamos en una empresa como la nuestra, habiendo alcanzado la excelencia en procesos”, remarca. Y por supuesto, en ese balance se da un espacio para reconocer a quienes hicieron posible que Roxfarma alcance el sitio que hoy ocupa en su sector. “Tengo que dar muchas gracias a todo el equipo de Roxfarma que, en su momento, asumió el desafío de redescubrir algunos de nuestros valores fundacionales y que, quizá sin saberlo, ya vivíamos, como excelencia, entusiasmo e integridad. Todos son atributos que hoy promovemos en la cultura de la empresa y que, por supuesto, queremos seguir viviendo. También gracias a este maravilloso equipo, hemos establecido un sistema integrado de gestión robusto y gracias a ellos estamos construyendo el Nuevo Centro de Investigación, Desarrollo, Servicios y Producción Farmacéutica en Lurín”, finaliza.

# ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD PARA ROMPER LAS REGLAS






La obsesión por cumplir lo prometido como fundamento de un modelo inmobiliario que desafía los supuestos clásicos de la estrategia



**César Madrid**

## Madrid Ingenieros

Madrid Inmobiliaria y Madrid Edificaciones

|  |                                |
|--|--------------------------------|
|  Sector                   | Inmobiliario                   |
|  Inicio de operaciones    | 2004                           |
|  Trabajadores             | 245                            |
|  Unidades vendidas al año | 250 viviendas                  |
|  Capacidad distintiva     | Aseguramiento de la innovación |

César Madrid fundó Madrid Inmobiliaria con la convicción –poco común en el sector– de que era posible ofrecer calidad, diferenciación y precios competitivos al mismo tiempo. Desde esa idea –que nació como una pregunta incómoda en un aula universitaria– construyó una empresa que ha hecho del aseguramiento de la calidad su principal capacidad distintiva. Certificaciones exigentes, procesos preventivos, innovación constante y una cultura orientada a cumplir lo prometido explican un recorrido de más de dos décadas marcado por la creatividad y la perseverancia, dos rasgos que César reconoce como profundamente peruanos.

Finales del 2003. En una clase de estrategia de su maestría, César Madrid levantó la mano cuando el profesor terminó de explicar a Michael Porter. Según el modelo, dijo el docente, las empresas debían elegir: liderazgo en costos, diferenciación o calidad. No había atajos. *"Profesor, ¿y por qué no pueden ser las tres?"*, preguntó César. *La respuesta fue inmediata: eso era imposible. Si querías precios bajos, no podías ofrecer calidad; si querías diferenciarte, tenías que encarecer el producto. César insistió: "¿Por qué es imposible?"*. El profesor zanjó la discusión con una certeza académica. Para César, en cambio, ese límite no cerró una conversación: abrió una obsesión. Si la teoría decía que no se podía, entonces ahí estaba el desafío. Lograr lo imposible se convirtió, desde ese momento, en la idea fundacional de su empresa.

Ese momento, aparentemente menor, terminó convirtiéndose en el punto de partida de una historia que llevaría a César a ganar el Premio Líderes Empresariales del Cambio. Porque la tesis que César estaba escribiendo en ese momento no era un ejercicio teórico: era el plan fundacional de su empresa. Con un capital social de apenas 100,000 soles –todos sus ahorros– y un primer proyecto de ocho departamentos en Surco, Madrid Inmobiliaria nació en 2004 persiguiendo una visión clara: ofrecer productos inmobiliarios de calidad, con valor agregado y a precios competitivos. Lo que para muchos era una contradicción, para César era un reto estratégico.

Durante años, esa visión funcionó como una aspiración. En 2022, casi dos décadas después, la empresa reformuló su visión y misión. *"Esa visión que yo había soñado y pensado, ahora es nuestra propuesta de valor"*, explica César. *"Es lo que hacemos día a día: ofrecemos productos y servicios de calidad, con valor agregado y a precios competitivos"*. Pero sostener esa promesa exigía algo más que intención. Exigía una capacidad distintiva clara, replicable y defendible en el tiempo: el aseguramiento de la calidad.

Hablar de calidad en el sector inmobiliario suele ser sinónimo de acabados o de materiales. En Madrid Inmobiliaria, el concepto es más amplio y más exigente. Incluye la experiencia del cliente desde que entra a la caseta de ventas; incorpora el desempeño ambiental del edificio; y se apoya en procesos internos diseñados para prevenir errores antes de que lleguen a la obra. Para César, la calidad no se controla al final; se asegura desde el inicio.

Una de las expresiones más visibles de ese enfoque es la certificación Best Place to Live, que la empresa ha obtenido durante ocho años consecutivos, la única en el Perú con esa trayectoria. A diferencia de otros sellos, esta certificación se basa en encuestas extensas –más de 90 preguntas– respondidas por los propios clientes, seis meses después de haber recibido su departamento. Evalúan todo: el acompañamiento durante la obra, la entrega, el servicio de postventa, la calidad del producto. *"Lo que me gusta de esta certificación es que quien te califica son los propios*

*clientes*", explica con la serenidad y seguridad que lo caracteriza. El resultado es contundente: Madrid Inmobiliaria mantiene un promedio superior al 70% de satisfacción neta y se ubica de manera sostenida en el top 3 entre las empresas certificadas.



**El aprendizaje más importante fue delegar: rodearte de buenas personas, con principios y ética; luego enseñar, revisar y, poco a poco, soltar.**

Ese rigor con el cliente se replica puertas adentro. Madrid Inmobiliaria cuenta con un área de calidad propia, independiente del área de calidad de la constructora que creó César para ejecutar sus propios proyectos. La función de dicha área es preventiva: revisar y compatibilizar planos, detectar interferencias entre especialidades y corregir en el papel lo que sería costoso corregir en obra. *"Esta área revisa los planos antes de que se inicie la construcción"*, explica César. *"Compatibiliza arquitectura, estructura, instalaciones eléctricas, sanitarias y de gas"*. El proceso se apoya además en el modelamiento BIM, que permite visualizar el proyecto en 3D y anticipar errores. De ese modo, se evitan retrasos, sobrecostos y conflictos en la ejecución.

Este enfoque se complementa con la adopción de la filosofía *Lean Construction*, orientada a eliminar

desperdicios y mejorar la productividad. En un sector donde hasta el 28% del tiempo de la mano de obra puede perderse por ineficiencias, Madrid Inmobiliaria ha logrado reducir ese margen de forma significativa a un dígito. *"Usualmente hay muchas pérdidas en obra"*, explica César. *"Paralizaciones, incompatibilidades, tiempos muertos. Nosotros hemos llegado a niveles de productividad que nos permiten generar ahorros"*.

La sostenibilidad es otro pilar del aseguramiento de la calidad. En 2012, cuando casi nadie hablaba de vivienda sostenible en el Perú, la empresa decidió validar los estándares de un proyecto residencial con LEED, una certificación hasta entonces reservada a edificios corporativos. *"No había proyectos de vivienda con certificación sostenible"*, recuerda. Dos años después obtuvo la categoría Oro. Luego vinieron nuevas apuestas: el programa MiVivienda Verde, la certificación EDGE promovida por la Corporación Financiera Internacional (IFC) y, finalmente, la decisión de certificar el 100% de sus proyectos con ese estándar.

En 2021, en plena pandemia, Madrid Inmobiliaria fue la primera y única empresa peruana reconocida como EDGE Champion. Hoy, la empresa avanza hacia certificaciones aún más exigentes, como EDGE Advanced, obteniendo ahorros de más de 40% en energía y agua. *"Ese beneficio se traslada directamente al cliente"*, subraya César. Griferías ahorradoras, paneles solares, equipamiento eficiente, termas a gas, plantas de tratamiento de agua, entre otras forman parte de



un enfoque consistente: cumplir lo prometido y asegurar sostenibilidad en el largo plazo es un valor agregado que ofrece Madrid Inmobiliaria.

Ofrecer más no ha significado encarecer el producto. Al salir al mercado, los proyectos suelen ubicarse por debajo del precio promedio de la zona. Luego, conforme avanza la obra y se valida la propuesta, los precios se ajustan. El resultado: ventas más rápidas y, en muchos casos, precios finales superiores a los previstos. *"La gente valora el producto que está comprando"*, explica. El aseguramiento de la calidad no es solo un principio; es una estrategia competitiva.

Nada de esto fue sencillo. Una de las capacidades más difíciles de desarrollar fue delegar. *"Delegar me costó mucho"*, admite César. Al inicio hacía de todo: operaciones, finanzas, obra. Incorporar a su hermano Rubén implicó soltar el control de la construcción. Luego vino el desafío de delegar las finanzas. El aprendizaje fue claro: *"rodearte*

*de buenas personas, no solo buenos profesionales, sino buenas personas, con principios y ética; luego enseñar y, poco a poco, soltar"*.

Ese aprendizaje se reforzó con una experiencia dolorosa: un proyecto en Surco paralizado durante cinco años por decisiones arbitrarias de la municipalidad y fallos judiciales adversos. *"El error fue confiar en la justicia peruana"*, dice. En retrospectiva, admite que debió vender el terreno a tiempo. La perseverancia –otra cualidad que asocia al carácter peruano– no implica insistir a cualquier costo, sino aprender cuándo cambiar de estrategia.

Cuando reflexiona sobre los peruanos, César destaca precisamente esa combinación de creatividad y perseverancia. La creatividad le permitió, con poco capital, diseñar un modelo innovador de copropiedad inmobiliaria con financiamiento bancario. *"Empezamos con un modelo que no existía en el mercado"*, explica.



Hoy, esa creatividad se institucionaliza a través de un sistema de gestión de la innovación certificado con la ISO 56001. La perseverancia, en tanto, se expresa en un equipo que se propone metas ambiciosas y las cumple. *“Ser los primeros nos llena de orgullo”*, dice con calma.

“

**Somos muy perseverantes. El equipo es súper comprometido. Tenemos un eslogan que dice: ‘Ser los primeros nos llena de orgullo’. Meta que nos ponemos, meta que logramos.**

Esa ambición guía el propósito de la empresa, definido colectivamente como crear hogares felices. *“Fue algo maravilloso”*, recuerda César, al narrar cómo cada gerente aportó una palabra

al propósito final. Como si se tratara de un acto de magia, la frase que los gerentes construyeron en equipo coincidió exactamente con la propuesta que César había escrito de antemano y que no les había mostrado. Hoy, ese propósito se extiende hacia adentro: medir y mejorar la felicidad de los colaboradores. *“Para crear hogares felices, primero tenemos que ser felices en la empresa”*, insiste este ingeniero analítico y perseverante.

César no duda cuando se le pregunta cómo quiere ver a su empresa en cinco años: ser reconocida como la mejor inmobiliaria del Perú. Para lograrlo, la empresa trabaja en tres frentes: innovación, sostenibilidad y talento humano. El aseguramiento de la calidad sigue siendo el eje que articula todo. *“Hacer las cosas bien, correctas, y con mucho esfuerzo”*, resume César. Una filosofía simple, sostenida por creatividad y perseverancia, que ha demostrado que algunas reglas sí pueden reescribirse.

# 11. NUESTROS INSIGHTS

## a. ¿Por qué es relevante esta capacidad?

Los sistemas de calidad son importantes porque juegan un rol clave en velar por que la organización entregue productos y servicios confiables, cumpliendo de manera consistente con las expectativas de clientes, reguladores y del propio negocio. Más allá de cumplir normas, permiten generar confianza entre clientes y *stakeholders*, reducir riesgos operativos y reputacionales y crear las condiciones para la mejora continua, lo que a su vez deriva en mejores resultados operacionales y financieros.

En un entorno donde la reputación y la experiencia del cliente son factores decisivos, contar con sistemas sólidos de calidad ayuda a anticipar errores, optimizar procesos y facilitar que la innovación se desarrolle sin comprometer la confiabilidad, lo que resulta especialmente relevante para poder realizar iniciativas de transformación en sectores regulados.

Los estándares ISO y similares ayudan a las empresas a reducir costos minimizando el desperdicio y reduciendo errores para aumentar la eficiencia. Contar con una certificación demuestra que una organización opera de manera segura, fiable y sobre todo predecible en aquellos procesos orientados a ofrecer productos y servicios de calidad.

Los estándares ayudan a las empresas a acceder a nuevos mercados donde las regulaciones son más restrictivas, igualando las condiciones para los países en vías desarrollo y facilitando un comercio global más libre y justo.

Para obtener aún más valor de las normas ISO, muchas empresas están aplicando la medida adicional de contar con un tercero independiente que certifique el cumplimiento y operación consecuente con estas normas.

## b. ¿Cómo sé si estoy en el camino correcto?

Las empresas avanzan cuando logran construir un sistema de calidad integrado, preventivo y orientado a la mejora continua. En base a nuestra experiencia, presentamos a continuación el modelo de madurez que muestra cómo las empresas evolucionan desde prácticas incipientes hasta prácticas líderes en sistemas de calidad:

**Figura 22: Niveles de madurez en la implementación de sistemas de calidad**

| -   | +   |  |
|---|---|--|
| PRÁCTICAS INCIPIENTES   | PRÁCTICAS ESTABLECIDAS  | PRÁCTICAS LÍDERES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La calidad se percibe como una función aislada, centrada en inspecciones al final del proceso.</li> <li>▶ Los estándares son básicos y no están integrados en la operación diaria. Las mediciones son limitadas y reactivas, enfocadas en corregir errores una vez ocurridos.</li> <li>▶ La cultura organizacional no considera la calidad como un valor estratégico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La organización comienza a integrar la calidad en sus procesos clave.</li> <li>▶ Se implementan sistemas para monitorear indicadores y se desarrollan auditorías periódicas.</li> <li>▶ La cultura evoluciona hacia la prevención, aunque persisten prácticas correctivas.</li> <li>▶ La colaboración entre áreas mejora y se establecen programas de capacitación para fortalecer competencias en calidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La calidad se convierte en un pilar estratégico presente en cada decisión.</li> <li>▶ Los procesos son estandarizados, auditables y soportados por tecnología lo que permite monitoreo en tiempo real.</li> <li>▶ La organización fomenta una cultura de excelencia, donde la mejora continua y la innovación se realizan sin comprometer la confiabilidad.</li> <li>▶ Todos los colaboradores son responsables de la calidad, y se mide su impacto en la satisfacción del cliente y en la sostenibilidad del negocio.</li> </ul> |

Fuente: EY

### c. Prácticas líderes para mejorar esta capacidad

Vemos que las empresas líderes en la gestión de sistemas de calidad han llegado a este estadio de madurez implementando algunas de estas acciones concretas:

- ▶ Supervisión, por parte del comité de auditoría del Directorio, de los resultados de las auditorías de calidad incluidas en los planes de auditoría interna.
- ▶ Definición al más alto nivel de la necesidad de contar con un sistema de calidad, designando a un responsable con un mandato claro (alcance y plazo) y asignando el presupuesto correspondiente.
- ▶ Diseñar e implementar una estrategia integral de gestión de riesgos para toda la cadena de valor extendida.
- ▶ Incorporar la planificación por escenarios de demanda como práctica regular, a fin de ajustar la capacidad operativa y preservar la agilidad.
- ▶ Establecer objetivos claros de sostenibilidad, y medir de forma periódica su impacto en el desempeño operativo y en la calidad.
- ▶ Fortalecer la gestión basada en procesos y datos, asegurando la estandarización, el control y la mejora continua de los procesos críticos a lo largo de la cadena de valor.

- ▶ Integrar el sistema de gestión de calidad con la estrategia del negocio, alineando los objetivos de calidad con los objetivos estratégicos y de desempeño organizacional.
- ▶ Contar con Planes de Continuidad de Negocio (BCP en sus siglas en inglés).

#### **d. KPIs**

Existen tantos modelos de medición como tipos de certificaciones y estándares, por lo que es difícil establecer un conjunto de KPI recomendados. Sin embargo, sugerimos los siguientes KPI agrupados de acuerdo con las certificaciones y sistemas de calidad más frecuentes:

- ▶ KPIs de calidad y clientes:
  - » Porcentaje de entregas/pedidos con reclamos.
  - » Tasa de no conformidades por número de oportunidades: frecuencia relativa de defectos o incumplimientos frente al volumen total de actividades evaluadas.
  - » Primera pasada buena: porcentaje de unidades que cumplen especificaciones sin requerir correcciones.
- ▶ KPIs medioambientales: Si bien pueden variar mucho de un sector a otro, consideramos interesante que se pueda evaluar monitorear los siguientes:
  - » Medición de huella de carbono.
  - » Porcentaje de incidentes con impacto medioambiental.
  - » Porcentaje de hallazgos de aspectos de sostenibilidad en auditorías a proveedores.
  - » Aspectos de economía circular y ecoeficiencia. Por ejemplo: nivel de aspectos de reciclaje o renovables utilizados como *inputs* de los procesos productivos.
  - » Impacto anual de paradas de operación por aspectos medioambientales.
- ▶ KPIs sociales: Si bien pueden variar mucho de un sector a otro, consideramos interesante que se pueda evaluar monitorear los siguientes:
  - » Porcentaje de colaboradores de comunidades aledañas.
  - » Social ROI.
  - » Porcentaje de confianza de los *stakeholders* de comunidades aledañas.
  - » Impacto anual de paradas de operación por aspectos sociales.
  - » Equidad salarial por género.
  - » Porcentaje de rotación voluntaria.
- ▶ KPIs de seguridad y salud:
  - » Cantidad de bajas, incidentes y días perdidos por enfermedad o lesión.
  - » Porcentaje de capacitaciones clave realizadas.

- ▶ KPI de uso adecuado de información:
  - » Porcentaje de procesos con inventario de datos personales actualizado.
  - » Porcentaje de cumplimiento de requisitos legales cumplidos.
  - » Efectividad de los controles de seguridad.
- ▶ KPI de *compliance* transversales a aspectos como protección de la información, gestión anti-sobornos y gestión de riesgos:
  - » Porcentaje de procesos con identificación de evaluación de riesgos actualizada.
  - » Índice de auditorías conformes: proporción de requisitos cumplidos respecto a los evaluados en auditorías internas o externas.
  - » Cumplimiento de acciones correctivas en plazo: porcentaje de acciones correctivas cerradas dentro de la fecha comprometida.

## e. Casos de éxito

### Caso 23. Embraer<sup>23</sup>

Embraer, uno de los mayores fabricantes de aeronaves, originario de Brasil, cuenta con un sistema de excelencia operacional (P3E) estructurado sobre principios Lean, con certificaciones AS9100, ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. Su modelo enfatiza estabilidad de procesos, análisis de capacidad, control de puntos críticos y auditorías rigurosas en fabricación aeronáutica. La empresa implementa metodologías de Six Sigma para disminuir defectos en componentes, asegurar conformidad dimensional y mejorar la repetitividad en procesos de montaje.

La estandarización y el análisis sistemático de datos les permiten reducir tiempos de ciclo, optimizar flujos de trabajo y disminuir costos operativos. El enfoque integral en seguridad operacional y cumplimiento normativo ha fortalecido su reputación internacional y le ha permitido obtener reconocimientos globales por excelencia en manufactura.

### Caso 24. Siemens Brasil<sup>24</sup>

Siemens Brasil opera bajo un Sistema Integrado de Gestión sustentado en normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 50001, complementado con prácticas de seguridad de la información alineadas a ISO 27001. Este modelo asegura alta madurez en el control documental, las auditorías internas y la gestión de riesgos, con enfoque en sostenibilidad y eficiencia energética.

Aplica metodologías de mejora continua en sus operaciones, basadas en Lean y Six Sigma, y utilizando ciclos DMAIC para optimizar procesos críticos como mantenimiento de equipos, gestión energética y seguridad ocupacional. De

esta manera, reduce la variabilidad, aumenta la confiabilidad y promueve el cumplimiento normativo a través de la estandarización de procesos y el monitoreo de indicadores.

Como parte de los beneficios logrados destacan la reducción sostenida de incidentes laborales, las mejoras en eficiencia energética con certificación ISO 50001, la disminución de costos operativos y el fortalecimiento de la cultura de seguridad. La integración de los sistemas de gestión incrementa la trazabilidad, la resiliencia organizacional y la reputación corporativa, reconocida por el Premio TÜV Rheinland a la Excelencia en Liderazgo en Seguridad y Sostenibilidad.

## Caso 25. CIDEC México<sup>25</sup>

El modelo de gestión del Centro de Investigación y Desarrollo CARSO (CIDEC), una entidad mexicana enfocada en apoyar a las operaciones del Grupo Carso mediante innovación y desarrollos tecnológicos, se fundamenta en la adopción de estándares internacionales que abarcan calidad, medio ambiente, seguridad, energía y protección de la información. Entre ellos destacan ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ISO 27001 y IATF 16949, los cuales promueven que los procesos sean consistentes y confiables, respaldados por una gestión documental eficiente y auditorías internas que fortalecen la prevención de riesgos.

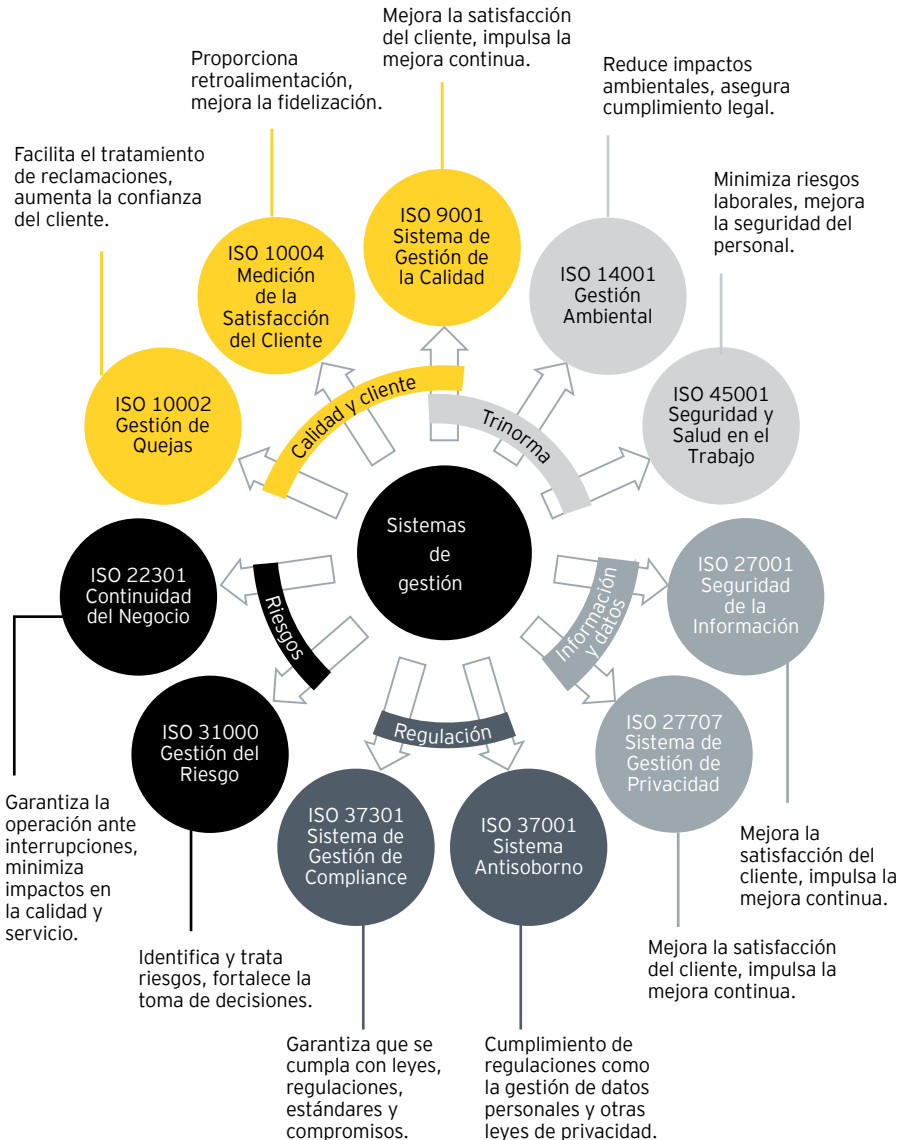
La confiabilidad técnica en soluciones e innovación para la optimización de la energía, sistemas biomédicos, sistemas de movilidad, conectividad, entre otros, se respalda con laboratorios acreditados bajo ISO/IEC 17025, lo que fortalece la precisión en ensayos y calibraciones.

Este compromiso con la excelencia ha sido reconocido con el Premio Nacional de Tecnología de México en dos ocasiones y con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) por doce años consecutivos, consolidando a CIDEC como pionero en certificaciones y acreditaciones en Latinoamérica, incluyendo el hecho de ser el primer centro de investigación certificado en ISO 9001 en la región.

## f. Marco metodológico

A continuación, se presenta un mapa de los sistemas de gestión más utilizados y que permiten a las organizaciones operar con eficiencia, satisfacer al cliente y minimizar riesgos:

**Figura 23: Mapa de sistemas de gestión más utilizados para desarrollar un enfoque integral de calidad**



### **g. Pasos a implementar**

Los sistemas de calidad abarcan múltiples componentes relacionados con la gestión de riesgos, atención al cliente, seguridad de la información, aspectos regulatorios y de *compliance*, así como consideraciones ambientales, entre otros.

Cada uno de estos sistemas cuenta con metodologías específicas y particulares para su implementación. Por ello, no es objetivo de esta publicación detallar la metodología completa para cada sistema de calidad.

Sin embargo, para fines didácticos, se muestra una metodología general para un sistema integrado bajo la Estructura de Alto Nivel (HLS) y el ciclo PDCA, el cual es aplicable transversalmente a las normas de gestión ISO.

Adicionalmente, es importante destacar que el error más común en las empresas en relación con estos aspectos es buscar certificaciones como un medio y no como un fin. Es crítico que exista un objetivo de negocio detrás para que estos proyectos sean sostenibles y tengan un retorno adecuado. (Ver figura 24)

**Figura 24: Modelo general para implementar sistemas de gestión**







# D.



# ALIANZAS Y ECOSISTEMAS

Gestionar un ecosistema implica reconocer que la empresa no opera de manera aislada, sino que es un nodo dentro de una red interconectada de actores que cuando se relacionan y colaboran adecuadamente son capaces de generar valor compartido.

Este enfoque se caracteriza por la integración de recursos, capacidades y conocimientos, creando sinergias que permiten alcanzar objetivos que serían difíciles de lograr de forma individual. Así, los impactos positivos generados trascienden el beneficio individual, contribuyendo ya sea a mejorar los resultados comerciales de todos sus involucrados o en ocasiones incluso a la resolución o mitigación de problemas sociales.

En estos últimos casos, típicamente las empresas se alinean con propósitos comunes que no sólo busca el éxito financiero individual, sino también el bienestar de la comunidad y el entorno.

Los ecosistemas cuando se estructuran adecuadamente fomentan la innovación, fortalecen la resiliencia de las organizaciones y actores que los componen y amplían el alcance e impacto de los mismos convirtiéndose en estructuras dinámicas que evolucionan en función de las necesidades y oportunidades del entorno.

# D

4 empresarios  
generan 1,185  
puestos de  
trabajo

## Ecosistema comercial

- 1 José Koechlin, alianzas estratégicas
- 2 Mariana Costa, gestionar una comunidad para reclutar
- 3 Wilber Aragonez, hub de energía
- 4 Dionisia Zapata, calidad
- 5 Nuestros *insights*







# UN HUMBOLDT DE NUESTRO TIEMPO Y ESPACIO

**Inkaterra como emblema del soporte empresarial a la conservación de la naturaleza**



**José  
Koechlin**

## Inkaterra (negocio turístico) e Inka Terra (asociación)

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
|  Sector                 | Turismo                             |
|  Inicio de operaciones  | 1975                                |
|  Trabajadores           | 1,000 aproximadamente               |
|  Propiedades hoteleras  | 7 (4 en Cusco y 3 en Madre de Dios) |
|  Viajeros atendidos     | 230,000 por año                     |
|  Capacidad distintiva | Alianzas estratégicas               |

Ha dedicado más de 50 años de vida al desarrollo del ecoturismo, una actividad que le permitió combinar su desbordante pasión por la ciencia y la preservación y la regeneración de la naturaleza con su vena empresarial. El Perú, con su riqueza casi inigualable en flora y fauna, le ofreció el terreno fértil para ese cometido, y su habilidad para establecer alianzas locales e internacionales se encargó del resto: hoy sus instalaciones albergan los mayores repositorios de aves, orquídeas y helechos, entre otras especies, de todo el planeta.

Mediados de 1973. Con 27 años y mochila al hombro, José Koechlin recorre las calles de Puerto Maldonado, limpias porque una carreta de buey se encarga diariamente de recoger la basura. En su libreta apunta algunas cifras que le llaman la atención: el departamento de Madre de Dios tiene una superficie de 85,300 m<sup>2</sup>, habitados por apenas 16,000 personas, lo que la convertía en una de las zonas menos pobladas del planeta en términos humanos. No obstante, sus estudios indican que, por el contrario, es una de las más pobladas en materia de flora y fauna, como lo ilustra un dato contundente: el 40% de la evolución en términos darwinianos en la Cuenca Amazónica se da en Madre de Dios. Por lo tanto, si se buscara desarrollar un proyecto empresarial que contribuya a la preservación de la naturaleza, ese es el lugar adecuado para cuidar los pulmones del planeta.



**En flora y fauna el Perú nos vuelve especiales. Su riqueza natural única nos ha permitido desarrollar el concepto o práctica de mantener el producto ecológico original vía conservación o regeneración.**

Más de medio siglo después, nuevos indicadores en la libreta de Joe, como le decimos con afecto, ahora devenida en *smartphone*, revelan que la elección fue adecuada. Inkaterra, entre las siete propiedades que desarrolló a partir de 1975 solo en el hotel de Machu Picchu

aloja a 314 especies de aves distintas, según el registro de avistamiento eBird.org de la Cornell University: en el *urban hotspot* clásico, que es el Central Park neoyorquino, solo hay 274. Además, se cuentan 378 especies de orquídeas catalogadas por la American Orchid Society dentro del hotel, aunque Inkaterra posee en sus inmediaciones un total de 452 ya fotografiadas en alta resolución, pues hay algunas pendientes de publicación y registro. Hay 110 especies de helechos y 111 de mariposas; Cornell University ha publicado un libro también que las ranas, los anfibios y los reptiles que moran en las instalaciones de la cadena son la base para el estudio de la Cuenca Amazónica. *“En la actualidad, el fraccionamiento en islas de bosque que la actividad humana está causando en Madre de Dios hace que la evolución se interrumpa. Por eso, estamos tratando de crear un modelo de manejo integral de 110,000 hectáreas, que van desde Puerto Maldonado hasta la frontera con Bolivia, 76 km, para mantener el flujo genético. Para tal propósito, tenemos un centro de investigación que se sustenta principalmente vía el Centro de Reuniones y el turismo que operamos en plena selva: tenemos alojamiento para visitantes, tanto investigadores como turistas, así como un staff permanente. Hacemos secuenciamiento de ADN, en un laboratorio que fue el primero de su género en la Cuenca Amazónica, y desarrollamos entre otras especies unos seres vivos muy pequeños que comen metales: ya conseguimos que coman determinados metales y estamos tratando de llegar al mercurio”,* refiere con una alegría cauta pero expresiva que resulta icónica de su enorme curiosidad científica y el



compromiso con la biodiversidad que lo caracteriza.

Así, el rubor modesto de Joe cuando –luego de su detallada recapitulación– no resisto el impulso de decirle que su ascendencia teutona me hace percibirlo como una suerte de Alexander von Humboldt contemporáneo expresa tanta satisfacción como orgullo por el camino recorrido: uno que el país le ha permitido trazar. *“En flora y fauna el Perú nos vuelve especiales. Su riqueza natural única nos ha permitido desarrollar como capacidad distintiva el concepto o práctica de mantener el producto ecológico original, de dos maneras. Si trabajamos en ámbitos rurales, investigamos y hacemos inventarios de flora y fauna para conservarlas si son prístinas. Y si estuvieran afectadas, investigamos para regenerar el hábitat”*, señala en explicación de su modelo de gestión.

*“Puerto Maldonado es un ejemplo de lo primero: allí se investiga para conservar. Es una suerte de stock: si vendemos la experiencia, es la inicial, basada en la cantidad de libros que se han generado sobre nuestros inventarios biológicos. En cambio, Machu Picchu es un ejemplo de lo segundo. Allí les compramos los terrenos a adjudicatarios ganaderos y de té de la Reforma Agraria, y al construir fuimos en el proceso estudiando el hábitat para ver qué era lo que principalmente alimentaba a las aves, así como qué permitía regenerar los bosques con orquídeas, helechos y otros. Eso exige que estudies y conozcas bien las especies, para restituir la variedad: la flora que plantas atrae a la fauna”*, diserta este peruanista consciente de nuestra responsabilidad con la materia viva que habita el planeta.

En ese sentido, la estrategia de Joe de



gestar alianzas con diferentes actores locales y globales para desarrollar sus proyectos de conservación y regeneración ha sido clave. Su selección de socios ha apelado al ingenio para tender puentes a modo de lidiar con las estructuras de nuestro Estado, que a lo largo del tiempo ha sido la capacidad más difícil de implementar en su negocio. Para ilustrar su variedad de modelos de alianza, vale decir que el principal capital con el cual desarrolló sus proyectos ecoturísticos lo gestó a partir de la opción de compra de la Hacienda Huachipa en plena Reforma Agraria y convertirla en concesión minera no metálica a fin de conseguir mantenerla fuera de la expropiación. Luego, desde finales de los setenta y durante dieciséis años, logró que el entonces Ministerio de Pesquería le renovara los permisos anuales de explotación

de atún a cambio de encargarse de la investigación de la especie. O apenas en agosto de 2024 logró cerrar un ciclo de cuatro años de gestiones para obtener el permiso con carácter científico de acceder a una zona del país catalogada como área restringida a cambio de comprometerse a desarrollar los mapas del lugar, hasta ese momento inexistentes, en óptima disposición de compromiso y recursos.

*“La contraparte pública es lo más complicado para un negocio como el nuestro. Es necesario crear y adecuar legislación, en todos los niveles. Hay una importante falta de regulación que en buena medida se funda en la falta de percepción que la empresa privada sea algo positivo para el Estado: desde la Revolución [de Velasco] hay una idea imperante que la empresa privada es degenerativa y por eso desde el aparato público se la trata*

con carácter peyorativo”, sentencia con la experiencia de quien ha surcado caminos inimaginables para nuestra legislación: un empresario que hace de la conservación y regeneración de la naturaleza un modelo de negocio rentable y sostenible a partir de alianzas con objetivos claros.

“

**La contraparte pública es lo más complicado para un negocio como el turismo. Hay una importante falta de regulación que se funda en la falta de percepción de que la empresa privada sea algo positivo para el Estado.**

Sin perjuicio de eso, Joe tiene una lectura en balance positiva de la actualidad con miras al mañana. “La verdad es que el grupo actual, en términos ministeriales, es el mejor con el que he interactuado desde la época de Fujimori. Y en general nunca he dejado de creer en el Perú: el mayor tiempo que he estado fuera del país por mi voluntad ha sido cinco semanas en Tokio negociando un contrato de compra de barcos”, remarca. Su visión sectorial, avalada por su extensa experiencia al frente de la Sociedad de Hoteles y actualmente a la cabeza de Canatur, es parecida: “El turismo está ya pasando la época económica mala, que vuelve un sector que no es sujeto de crédito. En el Perú, es una actividad en rezago absoluto debido a la constancia de las malas informaciones que se dan internacionalmente sobre

el país en materia de violencia: sucede un acto violento y la prensa extranjera la mantiene por meses. Eso es algo sin duda politizado, que se agrava porque no existe de parte del Estado un manejo de crisis programado o pensado, sino meramente reactivo. Pero sin perjuicio de eso, el futuro de los negocios basados en el turismo de alto valor en el país es promisorio, y no solo en términos de dinero, que es la manera en que usualmente se mide el éxito; también hay alto valor en la ciencia, en el conocimiento, el calor humano, la gastronomía, el entorno. Somos un país en desarrollo, y por eso mismo hay capacidad de crear: las normas totales no existen. Las dificultades en un país desarrollado para hacer empresa son otras; acá siempre hay campo para inventar nuevos emprendimientos y encontrar opciones de continuar”, destaca para resaltar cómo ahora Inkaterra se apresta a abrir un nuevo hotel en Cabo Blanco: “Se decía que teníamos una posición preferente por estar en Machu Picchu, donde invertimos continuamente desde los setenta; pero ahora nos hemos ido al Perú de los años cincuenta, cuando el mayor atractivo era Cabo Blanco, que es todo un mundo. Y allí estamos, en el desierto frente al mar, investigando y conservando”.

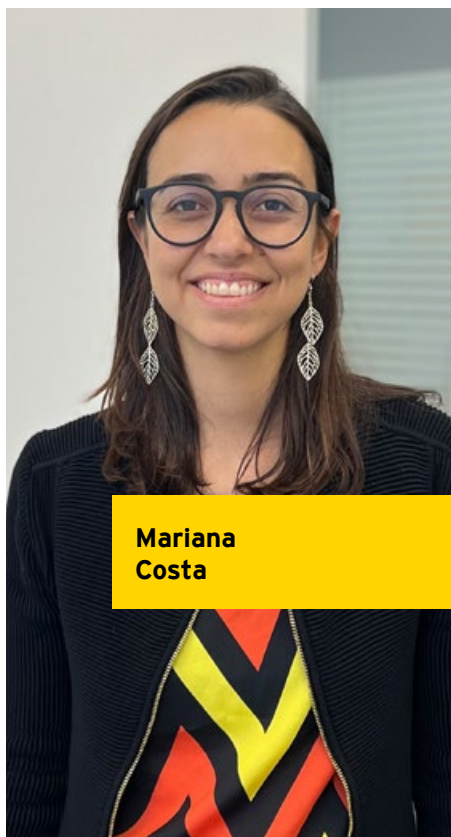
Así, este bonachón, estudioso y aplicado amante del Perú resalta que, con ocho décadas cumplidas, siempre puede seguir aprendiendo. “La lección más importante que siento haber aprendido para hacer empresa es holística. Hace poco me rompí el fémur y he entendido lo clave que es la paciencia en términos de la reconstrucción del ser. Es una

*metáfora de la perseverancia y el atrevimiento necesarios para hacer realidad lo que pudiera ser posible, y a la vez entender aquello que no puede serlo. Es decir, determinar qué está más allá de tus capacidades y, en esa línea, qué conjunción de interacciones con personas, leyes o circunstancias tienes que hacer que se conglo meren en la capacidad de hacer algo posible”, teoriza apoyado en su fino bastón.*

Por supuesto, esa experiencia permite a Joe pensar en la trascendencia: *“Es gratificante el concepto de la memoria social, del bien común: el estar en un sitio que durante los años te relaciona hasta con cuatro generaciones, por lo que alguien en el futuro pueda decir: en la época de mi abuelo o bisabuelo, él hizo tal o cual cosa. Por eso, a veces siento que quisiera que me recuerden con una oración: al que se lo recuerda es para reconocerle algo con palabras y sentimientos que forman una expresión positiva. Y eso es una oración”, dice con ánimo genuino. Eso se alinea con las máximas base de su estrategia de negocio: “La clave es haber educado con el ejemplo, con buenas prácticas a diario. La clave es el qué, no el cómo: me refiero a que este último es la circunstancia o las manifestaciones, mientras el qué es el principio. Y en la hospitalidad, lo principal es las personas: crear cultura de servicio que, por supuesto, permita que ganes plata. Porque si no haces empresa de desarrollo sostenible, no vale”, remata.*

# EL PUENTE PROGRAMADO PARA ELLAS

Laboratoria y la construcción de una poderosa comunidad para el reclutamiento de mujeres tecnológicas



**Mariana  
Costa**

## Laboratoria

|  |  |
|--|--|
|  Sector                           | Educación  |
|  Inicio de operaciones            | 2014   |
|  Trabajadores                     | 40   |
|  Mujeres capacitadas en programas | 10,000   |
|  Países con operación propia      | Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, México y Perú |
|  Capacidad distintiva             | Gestionar una comunidad para reclutar                  |

Con el foco puesto desde el primer día en la estudiante como fin último y afianzada en las ganas por progresar, proyectó su propuesta al continente para convertirse en menos de una década en referente generacional de la formación tecnológica. Consolidada como enlace entre las empresas del rubro que buscan talento y las mujeres que persiguen esa oportunidad y nunca han podido recibirla, se proyecta a garantizar la sostenibilidad de su organización en un entorno digital de transformación cada vez más acelerada.

Inicios de 2023. Pasada la página de la pandemia, un mundo cada vez más virtual asiste a una nueva transformación estructural en el plano digital: la irrupción masiva de la inteligencia artificial ha llegado para quedarse y, sin duda, el sector tecnológico ve sacudidos sus cimientos. En las oficinas físicas y las plataformas virtuales de Laboratoria, donde por casi una década se ha asistido a una auténtica oleada de casos de éxito de programadoras insertadas satisfactoriamente en el mercado laboral, Mariana Costa tiene que hacer frente a un reto mayúsculo: de un momento a otro, el perfil de estudiantes que han desarrollado y ha sido tan demandado por las empresas del rubro a lo largo del continente cambiará de modo inevitable ante la automatización de muchas de las tareas de programación.

“

**Hemos aprendido a representar el puente entre dos mundos: el de las empresas tecnológicas que necesitan talento nuevo y fresco y el de las mujeres que por distintas barreras de la vida no han podido acceder a esa oportunidad.**

*“Lo más difícil en este tiempo ha sido estar continuamente en reinvención. Nosotros estamos en un espacio que cambia a pasos agigantados y cada vez más acelerados como el mercado laboral digital, que se ha transformado*

*radicalmente con la inteligencia artificial. Todo el modelo que sostuvo el éxito de Laboratoria por nueve años de pronto desapareció y hemos tenido que adaptarnos de inmediato: ver qué tecnología usan las empresas, qué tipo de talento necesitan y qué skills necesitan que tenga ese talento, tanto técnicos como relacionales. Es algo que cambia de manera bien acelerada, y creo que nosotros como organización solo hemos sobrevivido porque hemos tenido la capacidad de responder a eso: adaptar rápidamente qué enseñamos, cómo lo enseñamos y a quién se lo enseñamos”,* enfatiza Mariana, quien lejos de ver en ese proceso un obstáculo para la empresa entiende que hay una nueva realidad que puede construir oportunidades.

*“No es que necesariamente tengamos que efectuar cambios estratégicos a cada rato, pero sí tienes que estar dispuesto a cambiar qué enseñas y con qué frecuencia. Hoy Laboratoria es un producto y servicio que, por supuesto, tiene mucha esencia similar a la de nuestro primer modelo, pero es distinto y hemos tenido que estar dispuestos a hacer esos giros de timón bien pronunciados, pues estamos en el espacio de la empleabilidad. Nosotros no formamos por formar, sino que el outcome, el objetivo último de lo que hacemos es que Laboratoria al final sea un espacio que permita a las mujeres dar un salto profesional y con eso una transformación de vida, porque tienen mejores ingresos y perspectiva profesional”,* amplía respecto del que es el indiscutible foco de su negocio: *“Nuestras estudiantes son la razón por la que existimos como organización. Ellas son el centro de todo: el fin*



*último de todo lo que diseñemos, construyamos y hagamos”, sentencia.*

De esta manera, la capacidad distintiva que Laboratoria ha construido en el tiempo es una de gestión adecuada de comunidad con fines de reclutamiento: una de convocatoria que permite efectuar una selección mejor del perfil buscado por el sector tecnológico.

*“Encontramos una necesidad real de mercado, que es la falta de talento digital, y la resolvimos haciéndole frente a una problemática social, que es la falta de oportunidades de empleo de calidad para las mujeres en América Latina. Unimos dos universos: por un lado el de las empresas que están en procesos de transformación y de cambio y que necesitan talento nuevo, fresco, más digital, doer y analítico, y por otro, el de mujeres que por distintas barreras de la vida no necesariamente han podido acceder a*

*la súper buena universidad o carrera pertinente que son las que usualmente abren las puertas de los empleos, pero son mujeres muy talentosas que simplemente no han tenido esa oportunidad más convencional”, explica Mariana, quien destaca el rol de Laboratoria como vínculo entre esos segmentos.*

*“Hemos aprendido a representar el puente entre esos dos mundos, y eso creo que ha sido muy poderoso. Cuidamos esa capacidad, por un lado, estando siempre cerca de la demanda de mercado: entendiendo en el espacio digital cómo se mueve la demanda por talento. Y de otro lado, estando siempre cerca a ese talento de alguna manera desaprovechado. Nuestra misión social es justamente ir a esas mujeres que tienen todo el potencial de llenar los zapatos de esa oportunidad que no han podido tener pese a que*

*realmente la necesitan. Entonces, encontrar ese talento creo que es otro diferenciador muy importante”, sostiene con la claridad y experiencia que la caracterizan.*

Así, en sus doce años de operaciones Laboratoria ha instruido vía sus programas de enseñanza a más de 10,000 mujeres, de las cuales alrededor de la mitad pasó específicamente por programas de empleabilidad, con una tasa de colocación promedio histórica para este grupo de 73%. *“Ha ido cambiando en el tiempo el proceso: al comienzo era mucho más esforzado de nuestro lado porque teníamos que construir una marca; debíamos construir confianza y credibilidad. Ya con el paso de los años, Laboratoria se ha vuelto un lugar aspiracional para miles de mujeres, entre un poco las referencias que se van pasando de una a la otra y los resultados de nuestro propio programa. Por eso, añadiría que en el sentido amplio de comunidad formada por mujeres que a grandes rasgos nos siguen, sea desde nuestro newsletter, que asisten a algún evento o han postulado históricamente a algún programa de Laboratoria, han sido más de 100,000”,* apunta Mariana, quien hace énfasis en lo que engloba ese concepto.

*“Ese sentido de comunidad es una de las cosas que mejor hacemos. Laboratoria, al final, representa diversos espacios, porque tenemos muchos programas donde nosotros ponemos las condiciones para que mujeres que quieran construir un futuro mejor vengan, se transformen y se acompañen entre ellas. Y yo te diría*

*que eso es lo que más resaltan todas las mujeres que pasan por nuestros programas. Obviamente el skill técnico que aprendieron es valioso porque les da un outcome en el mercado, pero siempre, incluso antes que ello, viene el sentimiento de pertenencia, de ser parte de un espacio donde se sienten escuchadas, acompañadas, pueden atreverse otra vez a creer en sí mismas y sueñan con un camino profesional mejor para ellas. Eso es lo que más nos diferencia de un lugar donde de repente vas a estudiar un curso de Data Analytics. Es una formación mucho más integral, de alguna manera, y comunitaria también”,* remarca trasluciendo satisfacción por el espacio gestado.

“

**El sentido de comunidad es una de las cosas que mejor hacemos. El skill técnico que nuestras estudiantes aprenden es valioso, pero antes que eso integran un espacio donde se sienten escuchadas, acompañadas y sueñan con un camino profesional mejor.**

En ese aspecto, Mariana destaca cómo ciertas características de la mujer peruana han definido el espíritu tenaz de su empresa. *“En nuestras estudiantes en el Perú hay unas ganas muy grandes, una resiliencia, una garra. Digamos que las mujeres que son parte de Laboratoria no son las que han tenido la vida más fácil: muchas han pasado por todo tipo de*



desafíos, desde no necesariamente haber tenido el mejor acceso previo a educación. Muchas otras tienen familias, son madres o han vivido circunstancias laborales difíciles. Y creo que todo eso hace que atraigamos a un perfil de mujer que no define una barrera, sino más bien representa un empuje para que todo esto que han vivido lo transformen en una fuerza para aspirar a cosas más grandes y lograrlas. Ese compromiso, esas ganas de reinventarse, de darlo todo son esenciales para el trabajo que hacemos. En nuestros programas cultivamos siempre el sentido de agencia: mujeres que sientan que su carrera al final depende de ellas: si al final les dan o no el rol no es algo sobre lo que tengan control, pero sí lo tienen sobre un montón de otras cosas y son las dueñas de ese camino para seguir”, señala y por lo mismo, reafirma su fe en el país:

“A nivel profundo nunca he dejado de creer en el Perú, y por eso siempre quiero apostar por él: quiero que mis hijos crezcan acá y se sientan peruanos, y ojalá también siempre construyan un futuro acá. Es una fuente de motivación muy grande. Pero no voy a negar que hay momentos, sobre todo en los últimos años, que han sido un poco frustrantes. Yo viví como 10 años fuera y regresé en 2013: era un momento de mucha esperanza y me acuerdo esos primeros años hasta 2016 como tiempos realmente esperanzadores, tal vez también por la etapa en la que yo estaba. Ha sido bien duro ver un poco el retroceso en ese aspecto, pero al final es mi país y hay que seguir empujando”, afirma.

Así, esta articulada, perspicaz y sobre todo cool y joven madre de tres hijos cuenta que, pese a no llegar aún a los 40 años, ha decidido que el futuro de

Laboratoria sea más despersonalizado a fin de proyectar su sostenibilidad. *“Estoy en un reto interesante: dejar el día a día para quedarme en el directorio. Es parte de la gobernanza y la institucionalidad de la organización que me trascienda como fundadora: que no dependa tanto de mí, sino que realmente tenga una misión que vaya mucho más allá. Me parece que tanto para la organización como para mí es el momento correcto”,* transparenta, para explicar por qué vislumbra una proyección poderosa para la empresa. *“Laboratoria es una organización resiliente, en la que tenemos la vena de darle la vuelta a las cosas sin miedo y probar todo el tiempo, experimentar, encontrar nuevos modelos de crear impacto. Creo que eso me da la tranquilidad de que somos una organización de largo plazo, a la que en cinco años veo con un modelo que se adaptó a la era de la inteligencia artificial y aprendió a aprovechar estos nuevos tiempos para transformarse y crear más impacto. La veo también habiendo llegado a muchísimas más mujeres: si hemos formado 10,000 mujeres en los últimos diez años, ojalá en los próximos cinco podamos formar 50,000 más y realmente ir abriendo puertas a mayor escala. Entonces la veo consolidándose en el rol de puente, asegurando que en tiempos de cambio no sean las mujeres las que salgan más perjudicadas, sino que seamos capaces de subirnos a la ola y de correrla para crear esos futuros que al final son mejores no solamente para las mujeres, sino para todas sus comunidades, para el país”,* concluye.

# EL GENERADOR DE IMPULSO ELECTROMAGNÉTICO

La consolidación de Silicon Technology como *hub* para el desarrollo de la ingeniería eléctrica nacional



**Wilber  
Aragonez**

## Silicon Technology

|  |                        |
|--|------------------------|
|  Sector                           | Energía y electricidad |
|  Inicio de operaciones            | 2001                   |
|  Trabajadores                     | 75                     |
|  Capacidad de atención industrial | 500 kV                 |
|  Capacidad distintiva             | <i>Hub</i> de energía  |

Se rebeló ante la disparidad de condiciones en que la ingeniería eléctrica peruana competía contra otros países del continente que protegían su producción nacional, y decidió desarrollar por cuenta y riesgo propio un laboratorio que abaratara costos de certificación no solo para su propia empresa, sino para todos los pequeños productores del rubro en el país. Erigió así un notable *hub* promotor de la inversión en desarrollo de tecnología y diseño para el sector energético que, desde Ancón, apunta a multiplicar la exportación de productos finales con alto valor agregado y así internacionalizar el espíritu emprendedor del peruano.

Mediados de 2002. Wilber Aragonéz, apenas un año después de haberse independizado para hacer desarrollo de ingeniería eléctrica con su empresa propia, Silicon Technology, alista maletas para recorrer algunos países de la región. Su objetivo es efectuar pruebas que le permitan certificar internacionalmente el aislador PIN híbrido de 15 kV (kilovoltios), un producto representativo de la empresa, técnicamente innovador, muy viable económicamente y libre de mantenimiento por cinco años. Pasa por laboratorios de Brasil y Estados Unidos gracias a los fondos que reunió por un concurso a la innovación otorgado por la Corporación Andina de Fomento y a la inversión de las primeras utilidades de la empresa. Termina ejecutando un gasto muy significativo en la certificación internacional, pero eso no es lo que más le choca en esa salida al exterior.



**Nuestro laboratorio, a diferencia de otros que se emplean para tener ventaja comercial, está abierto para todas las empresas peruanas que quieran venir a comprobar la calidad de sus productos a costos significativamente menores que los que se pagan en el extranjero.**

*“Cada vez que pasábamos por las aduanas de los países que visitábamos,*

*los agentes veían que nuestros productos podían representar una competencia para su industria local. Entonces nos ponían obstáculos o simplemente no nos dejaban pasar las muestras de prueba”,* evoca Wilber, quien con la tenacidad de la que hace gala a partir de esa experiencia ideó el camino que su labor empresarial debía seguir.

*“Pasaba el tiempo y la competencia se hacía más grande a nivel global, con costos muy difíciles de cubrir si teníamos que certificar la producción fuera del país. Entonces decidimos invertir gran parte de nuestras ganancias en el desarrollo de un laboratorio. En un principio parecía una locura, pero hemos creado en Ancón un laboratorio para nuestras tecnologías y diseños, que cuenta con un generador de impulso electromagnético con capacidades de prueba tipo rayo hasta 1600 kV, así como con un equipo de tensión aplicada a frecuencia industrial hasta 500 kV, y no existe ningún laboratorio público o privado en Perú con la capacidad y cantidad de pruebas que podemos hacer; inclusive a nivel de Latinoamérica debemos estar entre los 5 primeros”,* señala con orgullo respecto del proyecto en el que Silicon Technology hizo una inversión significativa cuando era solo una empresa joven en etapa de consolidación para erigirse como referente de su sector, al punto de que el Estado convocó a la empresa a actuar como *partner* y así aportar recursos para que el laboratorio tenga la categoría de CITE (Centro de Investigación Productiva y Transferencia Tecnológica), aun cuando la infraestructura del lugar sea privada.



*"Allí hemos promovido diversas innovaciones, como la conversión de un auto convencional a uno 100% eléctrico, o una cámara anecoica para probar niveles de ruido electromagnético conforme a estándares internacionales. En la actualidad, el laboratorio cuenta con tres generadores de impulso electromagnético y una moderna cámara de envejecimiento acelerado por rayos ultravioleta, entre otras prestaciones. Lo más importante es que hoy se ha consolidado como uno de los centros de evaluación de la conformidad más importantes del país, siendo el más relevante en el rubro eléctrico, porque nuestro laboratorio, a diferencia de otros que se emplean para tener ventaja comercial, está abierto para todos los peruanos: para cualquier empresa que quiera venir a comprobar la calidad de sus productos puede hacerlo a precios accesibles, mucho menores a los que se pagarían en el extranjero, lo*

*que permite un ahorro significativo de tiempo y recursos. Queremos que el país se desarrolle: incluso a nuestra competencia le hacemos las pruebas sin ningún problema",* señala Wilber sin disimular su alegría y satisfacción por lo logrado.

De esta manera, Silicon Technology ha desarrollado la capacidad distintiva de facilitarle a su sector un auténtico *hub* de energía que permite cerrar la brecha tecnológica que existía para la industria local. *"Podemos decir que somos una de las pocas empresas que ha logrado esa capacidad, y no solo en términos de calidad, como muchas industrias hacen vía los ISO, sino de certificación de producto, cuando así siga siendo necesario: es algo en lo que invertimos mucho",* puntualiza Wilber, para graficar con un ejemplo la relevancia de esas credenciales: *"Como indiqué, invertimos en su momento en la certificación de los aisladores de 15 kV, proceso que contó con el apoyo de*



*la Corporación Andina de Fomento (CAF) en un 70% del monto destinado a la construcción y certificación de la cámara".*

La visión a futuro de Wilber es que Silicon Technology sea líder en ingeniería eléctrica en la región y, además de eso, un actor relevante en el desarrollo de paquetes tecnológicos trasladables a las micro, pequeñas y medianas empresas. *"Es lo que hacemos en el caso del auto eléctrico: nosotros desarrollamos la ingeniería, pero le vamos a trasladar la labor de conversión a las mipymes. Nosotros pondríamos el laboratorio para la comprobación de que este cambio de fuente motriz cumpla con todas las normas técnicas internacionales y pueda circular en el Perú"*, explica, y a la vez detalla la variedad de su oferta actual. *"Más allá de los aisladores, que en casi 25 años nadie más se ha atrevido a fabricar en el país, debido a la inversión de gran envergadura que*

*se debe efectuar desde cero, tenemos muchos productos y servicios para la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica. Entre ellos destaca el servicio de recubrimiento polimérico basado en nanotecnología, mediante el cual convertimos aisladores de porcelana o vidrio en polímeros a través de un procedimiento propio en el que somos líderes a nivel mundial, así como soluciones aplicadas a equipos de maniobra y servicios de ingeniería especializada"*.

Todo lo descrito grafica la confianza de este nasqueño apasionado y creativo en que Silicon Technology siga contribuyendo al país desde su pequeño granito de arena –o chispa de energía –, con una bandera muy importante puesta en el talento joven. *"Desde el CITE, la empresa ha apostado de manera sostenida por el talento joven con ingenieros junior dentro de la operación, bajo una política de formación en campo, formalidad laboral*

*y aprendizaje continuo. Este equipo ha estado conformado por ingenieros mecánicos eléctricos provenientes de diversas universidades del país, entre ellas la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, mi alma mater", dice con sentido de pertenencia. "Ellos han brindado un aporte importante en la construcción de una plataforma confiable y del reconocimiento del cual goza hoy Silicon Technology. Por eso, nunca dejé de creer en el Perú, en ningún momento. Es más, en la pandemia nosotros no retiramos a ninguna persona: hicimos préstamos personales del banco para cubrir las operaciones de la empresa por varios meses.*



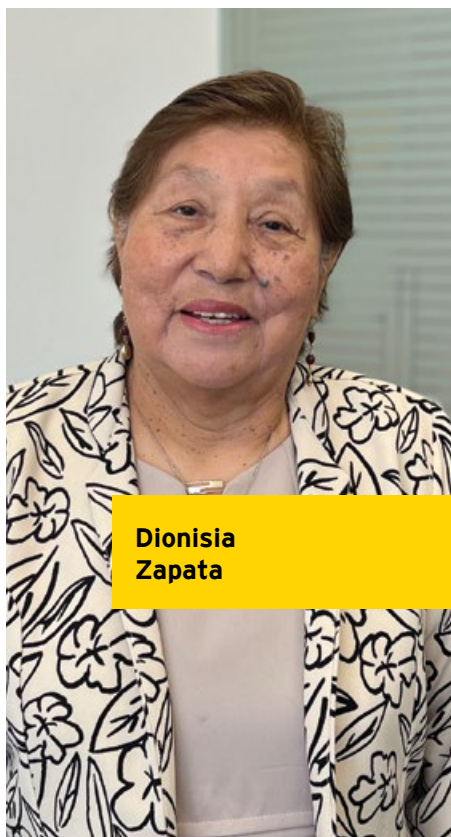
**Una de las cosas más valiosas que un peruano tiene es el espíritu emprendedor: esas ganas que se tienen, esos retos que se asumen. Si el Perú fuera un exportador de emprendedores, sería el primero en el mundo.**

*Hoy, muchos de ellos son personas más fidelizadas, tanto ingenieros como administrativos", recuerda con satisfacción por haber apostado por el talento correcto. "Una de las cosas más valiosas que un peruano tiene es el espíritu emprendedor: esas ganas que se tienen, esos retos que se asumen y esa capacidad de persistir pese a la brecha tecnológica frente a empresas extranjeras, así como a las limitaciones económicas y financieras.*

*Esa resiliencia forma parte de nuestra cultura. Si el Perú fuera un exportador de emprendedores, sería el primero en el mundo", sentencia con contundencia. "Por eso, junto con el conocimiento que tenemos aplicado a nuestros procesos de diseño y fabricación, hemos logrado fortalecernos en exportar con valor agregado de ingeniería, calidad y mano de obra calificada, de manera que podemos ir al revés de lo que habitualmente se ha hecho en el Perú: nosotros importamos materia prima y exportamos producto terminado. Así, pese a ser chiquitos, podemos contribuir al crecimiento del país", concluye.*







# CUANDO LA FE GARANTIZA CALIDAD

La distinción de Importaciones Diony's a partir del fervor y el trabajo constante



**Dionisia  
Zapata**

## Importaciones Diony's

|   |                          |
|---|--------------------------|
|  Sector                | Consumo masivo           |
|  Inicio de operaciones | 1975                     |
|  Trabajadores          | 70                       |
|  Productos en cartera  | 30 (10 con marca propia) |
|  Volumen de ventas     | 10,000 toneladas al año  |
|  Capacidad distintiva  | Calidad                  |

Nació en Sicuani en un hogar con muchas carencias que la obligaron a trabajar como vendedora ambulante desde los ocho años a casi 200 kilómetros de su casa. En Lima, pasó de tener uno a cinco puestos de mercado y luego instaló una tienda propia desde la que construyó una marca sinónima de calidad en un segmento de venta a granel como el de menestras, harinas y cereales en el que es casi imposible diferenciarse con sello propio. Hoy es referente importadora del rubro en el país, pero mantiene sus principales herramientas de trabajo: fe inculcable en Dios y oración constante para que el negocio surja y ayude a los demás.

Lima, 1975. Ya con casi tres décadas de vida y experiencia laboral, Dionisia Zapata empieza a percibir las señales de la prosperidad después de tiempos de trabajo muy duro y sacrificado. Luego de haber llegado a Lima diez años antes desde el Cusco para atender un puesto de venta de menestras en el mercado Tres de Febrero, más conocido como La Parada en la Victoria, ha logrado ahorrar lo suficiente para primero expandirse hasta operar otros cuatro puestos en el lugar y de allí dar el gran salto: abrir una tienda a unas cuadras de allí, en la calle Prolongación Huánuco, frente al Parque Cánepa. Eso le permite atraer el interés de potenciales nuevos proveedores, que se acercan a ella con ofertas de crédito; ella agradece el interés y toma nota de lo que le proponen para luego retroalimentar con esa información al señor Aquino, el primer proveedor que había confiado en ella desde que estaba en el Tres de Febrero y con el que prefiere seguir trabajando. Una tarde, Dionisia nota en el detallado registro que lleva en su cuaderno de la mercancía que recibe, que al hacer la liquidación le están cobrando 100 sacos en vez de los 120 sacos que recibió, veinte menos! Cualquiera se alegraría y no diría nada, pensando en esa inmensa ganancia inesperada, pero no Dionisia: cuando se lo hace notar al señor Aquino, este se sorprende, se alegra y le dice que muy pocas personas harían algo así, lo que para él demuestra que ella es honesta y buena.

“Esa honestidad la aprendí de mi padre, que a su manera nos inculcó ser bien derechos y la idea de que la honradez se demuestra donde sea”, puntualiza Dionisia, en reflejo de una sabiduría

adquirida de manera empírica desde que a los ocho años tuvo que salir a la calle a trabajar y ganarse la vida. Nacida en cuna sumamente humilde como la mayor de seis hermanos, sus padres decidieron que ella debía ser la encargada de acompañar semanalmente al camión que se desplazaba desde la Ciudad Imperial hasta Abancay, en una distancia que siete décadas después no se cubre en menos de cinco horas, para -con ayuda de unos tíos- poder comercializar en las calles de tierra de la capital de Apurímac la cebolla y el tomate que ellos cosechaban. En una de esas largas jornadas, ella se sintió la niña más afortunada pues encontró en el piso de manera casual un centavo de los antiguos soles de oro: con esa moneda, compró el pan que le alcanzó y lo compartió con sus otras tres hermanas mujeres. “Pero cuando regresamos a la casa y mi padre nos vio comiendo, nos preguntó cómo hicimos para pagar y nos recriminó por tomar una moneda que era de alguien más. Entonces como castigo junto a mi madre me hicieron un pequeño corte en el dorso de la mano para que nunca vuelva a recoger lo que no debía”, recuerda Dionisia con una mezcla de los rezagos de la conmoción infantil que eso le causó con la sapiencia que los años y el éxito personal le han conferido.

El hecho es que ese aprendizaje acabó permitiéndole mejorar su oferta a partir de su honestidad al avisar sobre los sacos no cobrados. “El señor Aquino era un proveedor que nos daba crédito y confiaba cuando el capital no alcanzaba para comprar en mayor cantidad. Después de lo sucedido, me llevó a su almacén y les dijo a sus



empleados que las puertas del lugar estaban abiertas para que yo escogiera lo que quisiera: así pude tener acceso a mercancía de garantía y de calidad. Me enviaban carretas llenas de productos: yo vendía y pagaba”, enfatiza. Johnny, el menor de los cinco hijos de doña Dionisia y quien la acompaña en nuestra conversación, complementa cómo eso acabó diferenciándola de la competencia en un negocio de commodities en el que nada es más complejo que desarrollar marca propia: “Vendemos los mismos productos frente a la competencia, nuestro productos son de primera calidad y contamos con alianzas estratégicas con proveedores importantes. Es un mercado complejo, pues al tratarse de productos de primera necesidad a veces no podemos diferenciarnos demasiado en la parte de marca: más es una venta por precio, a ver quién ofrece el más

económico posible. Pero hay productos que sí son muy demandados y reconocidos por el mercado en los que hemos buscado construir una atención preferente exclusiva de los proveedores hacia nosotros; hemos generado relaciones sociales para que la marca Dionys’ se distinga sobre la base de su calidad”, remarca.

Esta capacidad distintiva de desarrollo de calidad, entonces, tiene sus raíces -algo reflejado en la misma denominación comercial- en la personalidad y los valores transmitidos por Dionisia a su organización. “Es clave el trato: que nuestro cliente, que es el mayorista a nivel nacional, perciba amor y delicadeza. Les damos facilidades y les hacemos llegar la mercadería de manera puntual y con calidad garantizada”, señala con la distinción cuzqueña que la caracteriza. Así, en su empresa se busca ante todo

transmitir confianza: de los 30 ítems que comercializa, diez llevan el logotipo de la marca Diony's, que son los productos de mayor demanda e interés de los clientes como arvejas, lentejas o fécula de papa. Johnny resalta que esa construcción de un sello se ha logrado con el aporte de socios estratégicos del extranjero con los que fueron labrando una relación sólida: "Más que proveedores son amigos, gente que nos conoce por los viajes al exterior. Se ha generado una confianza a partir de que compramos volúmenes fuertes que garantizan la atención preferente exclusiva que tenemos de parte de ellos. Crecen y nosotros crecemos; pierden y nosotros perdemos. Estamos juntos trabajando en las buenas y en las malas: es una relación constante a largo plazo", indica mirando a su madre.

“

**Vendemos los mismos productos frente a la competencia, nuestro productos son de primera calidad y contamos con alianzas estratégicas con proveedores importantes que nos atienden de modo preferente.**

Dentro de su natural parquedad, Dionisia sentencia con claridad que la mayor dificultad para el desarrollo de su negocio estuvo en el inicio. "Teníamos la mercadería acumulada en una ruma de sacos pesados, algunos de hasta

100 kilos, en el Tres de Febrero: cuando venía un cliente los plumeaba para ver cuál quería llevarse y si era uno de los de más abajo yo tenía que desarmar la ruma y cargar todos los sacos", evoca mientras Johnny recuerda las historias familiares de lo vivido allí: "Mi mamá puso allí el mayor esfuerzo mental y físico posible: fue vendedora, compradora, despachadora, cajera... Y conforme hubo más clientes comenzó a educar a sus hermanas para darles trabajo, así como a mis tíos y otros primos: a todos los enseñó a diferenciar los productos por sacos y por kilos. Se levantaba a las 3 de la mañana para dejar listo el desayuno y el almuerzo de todos nosotros y se iba al Mercado Mayorista para comprar y así estar lista a las 6 de la mañana para comenzar a atender sin parar hasta las 10 de la noche, para repetir la misma rutina todos los días de la semana. A veces lloraba porque tenía que atender con mi hermano mayor cargado en la espalda; a veces dormía en el mismo puesto del mercado", rememora con emoción. Todo eso cuajó el carácter empresarial de doña Dionisia y por ende de Industrial Diony's: "Con ganas hay que echarse a trabajar para salir adelante ante la competencia. A todos los otros empresarios les recomiendo que sepan guiar a los hijos a que sigan adelante con las empresas. Eso exige, sobre todo, levantarse temprano a trabajar y estar operativos con disciplina", dice, para remarcar la importancia de aprovechar el tiempo a favor de la empresa. "A mí me encanta el trabajo, de hecho, no puedo estar sin trabajar: estoy en cualquier momento en cualquier negocio. Antes de dormir, por las noches, uno puede dedicar tiempo a pensar qué se puede hacer mejor al día



siguiente: qué se puede comprar, qué se puede vender, en qué invertir el capital de la empresa”, anota doña Dionisia.

“

Me gustaba pedir bastante al Señor por el progreso en el negocio. Viene desde que mi papá fue celador del Señor de Huanca, que significa roca: yo colocaba piedritas mirando al cerro y las construía en forma de la tienda que quería tener.

Dionisia también resalta que nunca dejó de creer en el Perú y, sobre todo, que la gran guía para su éxito ha sido una ineludible fe. “Siempre estoy pensando en Dios y orando, por la mañana y por la tarde; camino en todo

momento con mi rosario en la mano. Me gustaba pedir bastante al Señor por el progreso en el negocio: viene desde que mi papá fue celador del Señor de Huanca, en San Salvador, a una hora del Cusco. Por eso, estoy registrada en esa hermandad desde mi nacimiento. Huanca significa roca: por eso yo de joven colocaba piedritas mirando al cerro y las construía en forma de la tienda que quería tener. El Señor me lo ha concedido: todo lo que tengo es algo que Él me ha dado, yo soy solo su administradora”, señala con el mismo fervor con que evoca una anécdota que vivió en 2007, cuando como parte de las actividades de responsabilidad social de Dionys, pero sobre todo por don humano envió un camión a Pisco para que pudiera apoyarse con alimento a las víctimas del terremoto que asoló a la Región Ica. “Mandé que un saco de lentejas fuera cocinado en olla grande, fui al Camal de Yerbateros a comprar carne y también al Mercado de Frutas: todo lo llevamos en un camión abierto para la gente damnificada, y darles así estofado con lentejas. Recogimos además panes a las 3 de la mañana para complementar. Pero cuando llegamos era tal el mar humano de personas que no tenían agua ni otros servicios que me asusté pues pensé que no tendríamos suficiente para alimentarlos. Me puse entonces a orar dentro del camión toda la jornada para que alcanzara para todos. Increíblemente, así pasó: les dieron a todos platos bien servidos y hasta sobró. Una así se siente en paz”, señala casi en metáfora de la parábola de las Bodas de Caná del Nuevo Testamento. “Luego repetimos la ayuda con tres viajes más a Pisco, Cañete, Chincha y Humay: en el último nos acompañó el

padre Manuel Rodríguez Rodríguez”, cuenta con emoción por la experiencia vivida junto al conocido sacerdote claretiano.

Así, con tanta fe como espíritu empírico y capacidad de adaptación, Dionisia vislumbra un futuro próspero para sus negocios, que como parte de su visión empresarial natural se han diversificado hace más de 30 años también a tres clubes campestres entre Santa Clara y Ricardo Palma con piscinas temáticas con juegos acuáticos para niños y adultos, restaurantes, hospedaje y salones para todo tipo de eventos sociales. “Compré mi primer terreno en un remate del banco: la sectorista nos pasó la voz y nos prestó el capital. Eso sí, en cada local tratamos de ayudar a las personas que viven en los cerros alrededor: les repartimos panetones, chocolatada, pollito... Damos así gracias al Señor”, señala mientras luce una hermosa medalla de la Virgen de Guadalupe en el cuello que resume el brillo que despierta cuando habla de su fe entremezclada con su porte y elegancia cusqueños. “Estamos pensando siempre en invertir algo. A veces me pregunto para qué tener más cosas, y luego pienso que será para los nietos. Porque la lección más importante que aprendí de chica era que podía ponerme la meta de juntar 50 soles y a partir de eso conseguir lo suficiente para comprar la casa para toda la familia”, concluye.

## 5. NUESTROS INSIGHTS

### a. ¿Por qué es relevante esta capacidad?

En un mundo hiperconectado, ninguna empresa crece sola. Los ecosistemas – redes de alianzas estratégicas y colaboraciones– permiten acceder a capacidades, mercados y tecnologías que sería muy difícil desarrollar de manera aislada.

Los ecosistemas empresariales son relevantes porque ayudan a que las organizaciones:

- ▶ Fortalezcan la relación con sus clientes y aumenten su relevancia, logrando ventas más frecuentes, una mejor reputación, mayor poder de negociación y la posibilidad de expandirse hacia negocios adyacentes.
- ▶ Mejoren sus ingresos mediante nuevas fuentes de generación, reduciendo la dependencia de un único producto o servicio y disminuyendo el costo de adquisición de clientes.
- ▶ Obtengan un conocimiento más profundo del consumidor, capturando información adicional que permita tomar mejores decisiones, personalizar ofertas y, en algunos casos, monetizar datos a través de nuevos modelos de negocio.
- ▶ Alcancen una mayor eficiencia operativa, reduciendo costos gracias a economías de escala y aprovechando la combinación de activos propios con los recursos disponibles de aliados estratégicos.
- ▶ Desarrollan una gestión estratégica de sus proveedores, creando alianzas y gestionando a sus proveedores clave como verdaderos socios comerciales para poder cumplir con la propuesta de valor hacia los clientes.

Los ecosistemas comerciales amplían el alcance, aceleran la innovación y reducen riesgos compartiendo recursos y conocimiento tanto con clientes como con proveedores. En este sentido, las organizaciones que dominan esta capacidad no solo capitalizan oportunidades, sino que las crean, conectando socios para generar valor conjunto y fortalecer su posición competitiva.

### b. ¿Cómo sé si estoy en el camino correcto?

Las empresas avanzan cuando las alianzas dejan de ser acuerdos transaccionales y se convierten en relaciones estratégicas que impulsan la innovación, el crecimiento conjunto y la resiliencia. Estas alianzas pueden ser a lo largo de toda la cadena de valor, tanto hacia adelante con clientes, como hacia atrás con proveedores.

Basados en nuestra experiencia, compartimos los niveles de madurez que muestran cómo las empresas evolucionan desde prácticas incipientes hasta prácticas líderes de gestión de ecosistemas comerciales:

**Figura 25: Niveles de madurez en el desarrollo de ecosistema comercial**



#### PRÁCTICAS INCIPIENTES

- ▶ Las alianzas que establece la organización son tácticas y reactivas, enfocadas en necesidades inmediatas.
- ▶ No existe una estrategia clara para seleccionar aliados ni procesos para medir resultados.
- ▶ Las relaciones son transaccionales y de corto plazo, sin conexión con objetivos estratégicos.

#### PRÁCTICAS ESTABLECIDAS

- ▶ La organización comienza a integrar alianzas en su estrategia de crecimiento.
- ▶ Se identifican socios que aportan escala o eficiencia, y se establecen acuerdos que mejoran ingresos y rentabilidad.
- ▶ Existen procesos básicos para evaluar el desempeño de las alianzas y se promueve una colaboración más estable, aunque con alcance limitado.

#### PRÁCTICAS LÍDERES

- ▶ La empresa utiliza alianzas estratégicas para impulsar la innovación, para acceder a nuevos mercados y generar valor para clientes y accionistas.
- ▶ Las relaciones se basan en confianza y objetivos compartidos, con mecanismos claros para medir el impacto.
- ▶ El ecosistema se convierte en una ventaja competitiva, al ampliar la capacidad de innovación y el acceso a información del mercado, lo que permite anticipar tendencias y responder con agilidad, siempre alineado con la visión de largo plazo.

Fuente: EY

### c. Prácticas líderes para mejorar esta capacidad

Observamos que, para lograr ser líderes, las empresas convierten sus relaciones esporádicas y reactivas con terceros en ecosistemas estratégicos que generen valor compartido, adoptando algunas de estas recomendaciones:

- ▶ Definición al más alto nivel acerca de la necesidad de establecer relaciones de largo plazo con los grupos de interés priorizados para ello.
- ▶ Definir una estrategia de alianzas que conecte con la visión a largo plazo, identificando qué capacidades externas complementan la propuesta de valor y cómo contribuyen al crecimiento sostenible.
- ▶ Elegir socios estratégicos considerando no solo el tamaño o la presencia en el mercado, sino analizando su compatibilidad cultural, objetivos comunes y capacidad para innovar juntos.
- ▶ Desarrolla políticas de gestión de proveedores, basados en Vendor Management, para distinguir a socios estratégicos priorizados del resto de proveedores, atendiendo a la importancia en el cumplimiento de la estrategia empresarial.
- ▶ Contar con casos de negocio ligados a la innovación en ecosistemas validados por el Directorio de la compañía para su monitoreo posterior.

- ▶ Establecer mecanismos de gobernanza y métricas compartidas que aseguren transparencia y resultados medibles, creando estructuras que faciliten la toma de decisiones conjunta y el seguimiento del valor generado.
- ▶ Invertir en relaciones a largo plazo construyendo confianza con comunicación abierta, beneficios mutuos y flexibilidad para adaptarse a cambios del entorno.
- ▶ Evolucionar desde ofrecer productos hacia ofrecer servicios integrados sobre productos y servicios de los distintos aliados de un ecosistema integral.

Cuando la empresa logra construir un ecosistema dinámico y colaborativo, transforma la competencia en cooperación y convierte la innovación en un esfuerzo compartido que acelera el crecimiento.

### d. KPIs

Si bien se podrían recomendar tantos KPI como tipos de ecosistemas y estrategias empresariales existen, creemos que los siguientes ayudan a monitorear si se están dando los pasos adecuados al medir si el modelo de negocio basado en ecosistemas de una empresa está obteniendo los resultados esperados:

- ▶ KPI de tamaño y salud del ecosistema:
  - » Cantidad de socios o participantes.
  - » Crecimiento anual del número de socios o participantes.
  - » Tasa de retención de aliados: porcentaje de socios definidos como estratégicos que permanecen a lo largo de un periodo. En su defecto, puede medirse también el *churn* de los mismos, dependiendo de la magnitud de alianzas y el tipo de industria. Esto aplica tanto para clientes como para proveedores.
  - » Profundidad del ecosistema: cantidad de categorías, servicios o soluciones integradas.
- ▶ KPI de creación de valor del ecosistema:
  - » Porcentaje de clientes, ingresos o margen que dependen de ecosistemas comerciales con participación de aliados clave.
  - » Valor por socio/alianza. Esto aplica tanto para clientes como para proveedores.
  - » Tasa de innovación: nuevas soluciones o servicios lanzados por socios.
  - » Índice de sinergias generadas: valor (ventas, ahorro, clientes) producto de la cooperación entre empresas del ecosistema.
  - » ROI del ecosistema.
- ▶ KPI de desempeño comercial y comportamiento de los socios:
  - » *Win-Rate* con socios en comparación con no socios.
  - » Cantidad de ingresos dependientes de socios sobre el total.
  - » *Partner Engagement Index*: uso de plataformas y participación en iniciativas de los socios.
  - » Partner NPS.

## e. Casos de éxito

### Caso 26. CEMEX<sup>26</sup>

CEMEX enfrentó el reto de diferenciarse en un mercado dominado por productos percibidos como *commodities* y por un canal ferretero altamente fragmentado donde el precio determinaba la compra. La estrategia fue transformar ese canal en un ecosistema estructurado mediante Construrama, una red que unificó a miles de ferreterías bajo estándares operativos, una identidad común y un portafolio ampliado de servicios. En lugar de competir con los distribuidores, CEMEX los integró como socios, otorgándoles mejores condiciones comerciales, capacitación, financiamiento, tecnología y una marca sólida.

El modelo generó escala y fidelidad: más de 2,000 puntos en México y 400 en Latinoamérica hicieron de Construrama la red de materiales de construcción más grande del mundo. Hoy, uno de cada cinco sacos de cemento en México se vende por este canal, convirtiendo un producto básico en una experiencia integral y fortaleciendo la relación con el constructor.

Adicionalmente, un caso muy reconocido de CEMEX fue cómo resolvió una necesidad de las personas de México que vivían en Estados Unidos y enviaban remesas con la preocupación de que el dinero no se utilizara para el fin previsto. En ese sentido, CEMEX creó Construenvío, una plataforma digital que permite a los migrantes comprar directamente materiales de construcción desde EE.UU. para ser entregados en México, eliminando el riesgo de mal uso de los recursos. A través de esta solución, el remitente elige los productos, paga de forma segura y garantiza que el apoyo económico se traduzca realmente en la construcción o mejora de la vivienda de sus familias, apalancándose en la red nacional de Construrama para la entrega y acompañamiento técnico.

### Caso 27. Insuma<sup>27</sup>

Mediante análisis de mercado, se identificó que los sectores de restaurantes y panaderías enfrentaban una alta fragmentación de proveedores, baja digitalización y costos operativos elevados en abastecimiento. Con base en esa evidencia se desarrolló Insuma, una plataforma que integra casi 1,000 tipos de productos distintos de más de 30 categorías definidas por patrones estadísticos de consumo B2B, permitiendo reducir de forma importante el tiempo destinado a compras que las empresas dedicaban mediante operación continua, entregas rápidas y soporte especializado.

La evolución de las categorías y productos ofrecidos se sustentó en monitoreo de tendencias sectoriales, curvas de demanda por categoría y análisis del comportamiento de compra. Esto le permitió expandirse hacia categorías como insumos de limpieza y envases biodegradables, y también evidenció la necesidad

de ofrecer soluciones de pago digital. Además, incorporó módulos de capacitación en gestión y finanzas, entendiendo que estos eran dolores clave para sus clientes (panaderías y restaurantes). De esta manera, se les facilitó tener una mejor gestión de su negocio, mejorando su productividad. Todo el modelo se estructura sobre datos reales, asegurando una respuesta precisa a necesidades operativas documentadas del emprendedor.

## Caso 28. Falabella<sup>28</sup>

Falabella ha evolucionado de ser un *retailer* tradicional a convertirse en un ecosistema integral que conecta comercio, servicios financieros y logística. El principal reto que enfrentó esta empresa multilatina chilena fue adaptarse a consumidores que exigen rapidez, conveniencia y experiencias omnicanales en los mercados altamente competitivos en los que opera.

La transformación comenzó con la integración de canales y marcas en Falabella.com, una plataforma que reúne Falabella Retail, Sodimac, Tottus y Linio en un *marketplace* que combina no solo oferta propia, sino también productos derivados de alianzas con terceros.

Por otro lado, en tiendas físicas desarrolló amplias innovaciones como *Self Check-Out*, Escanea y Paga y la billetera digital Fpay, que reducen tiempos y facilitan pagos sin fricción, mientras los puntos de venta funcionan como nodos logísticos para entregas rápidas.

A través de su banco digital y Fpay, Falabella ofrece pagos sin contacto, transferencias y financiamiento integrado en la compra, logrando crear una propuesta de valor *end-to-end* con un ecosistema comercial propio del grupo. Esta estrategia ha permitido que más de 8.2 millones de clientes utilicen sus soluciones financieras, con una cartera que creció 21% en 2025. La integración entre *retail* y banca digital no solo simplifica la experiencia, sino que genera datos que posteriormente se convierten en un insumo que puede ser utilizado para iniciativas de inteligencia artificial para prevenir fraudes, optimizar inventarios, automatizarlos procesos de atención y personalizar recomendaciones.

### f. Marco metodológico

A continuación, se presentan siete modelos de negocio de ecosistemas comerciales, destacando sus participantes, características y ejemplos. Cada modelo refleja una forma distinta de colaboración entre empresas para generar valor compartido: (Ver figura 26)

**Figura 26: Siete modelos de negocio de ecosistemas comerciales**

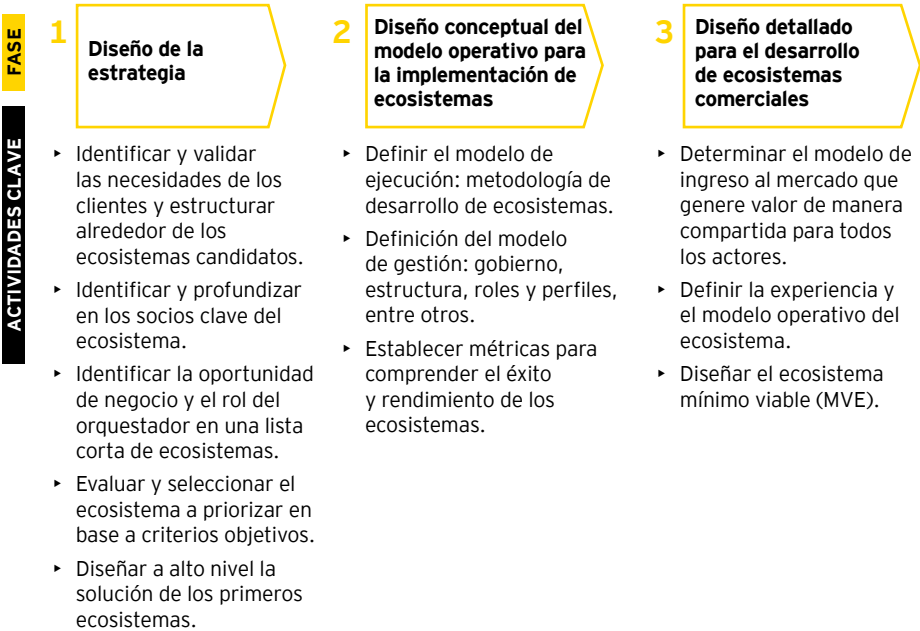
| Siete modelos de negocio de ecosistemas |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Modelo de ecosistema                    | Participantes   | Características   | Ejemplos  |
| El ecosistema simbiótico                | Empresa tecnológica dominante.                              | Los participantes aprovechan la plataforma central de la empresa dominante. | Proveedores de <i>software</i> SAP y empresarial.                               |
| El ecosistema del mercado               | El operador de la plaza de miembro es el orquestador.       | Los socios pagan una cuota para participar.                                 | Amazon y vendedores <i>online</i> .   |
| El ecosistema de escalado               | Los participantes son iguales, ninguno es dominante.        | Los participantes combinan fortalezas para lograr beneficios de escala.     | Las aerolíneas se combinan para crear una red global.                           |
| El ecosistema acretivo                  | Empresas no competidoras.                                   | Productos complementarios.  | Alianza entre EY y P&G.   |
| El ecosistema cooptivo                  | Competidores, cada uno con fortalezas relativas.            | Aprovecha las fortalezas para crear un producto mejorado.                   | Clorox y Febreze crean bolsas de basura perfumadas.                             |
| El ecosistema de la cadena de valor     | Diferentes participantes a lo largo de una cadena de valor. | Orquestar para lograr un mayor valor para el cliente final.                 | Un puerto digital que combina operadores de buques, grúas, aduanas y almacenes. |
| El ecosistema integrador                | Conjunto diverso de participantes.                          | Integrador combina a los participantes para crear una solución integral.    | Caso de uso de una plataforma innovadora de seguros.                            |

Fuente: EY

### g. Pasos a implementar

En nuestra experiencia, la definición de la estrategia es tan importante como el modelo operativo asociado para poder implementarla. Sin embargo, en ocasiones, las compañías buscan participar o entrar en ecosistemas sin tener claro el retorno esperado ni definida la forma en que se capturara valor. Sugerimos llevar a cabo un análisis profundo de los objetivos a lograr antes de hacer una gran inversión, o bien usar mecanismos ágiles y pilotos para testear este tipo de soluciones antes de escalarlas.

**Figura 27: Pasos para la estrategia y modelo operativo de un ecosistema comercial**



Fuente: EY



# D

3 empresarios  
generan 645  
puestos de  
trabajo

## Ecosistema social

- 5 Eric e Ian Hanschke, cultivo mixto integrado con la comunidad
- 6 Felipe Koechlin, colaboración multiactor y multisector
- 7 Nuestros *insights*






# UN ABANICO EN MEDIO DEL DESIERTO

El modelo de cultivo mixto integrado con la comunidad con que Seacorp impulsa la acuicultura peruana



**Eric e Ian Hanschke**

## Seacorp

|   |  |
|---|--|
|  Sector                        | Acuicultura                              |
|  Inicio de operaciones         | 2003                                     |
|  Trabajadores                  | 600 (200 en granja y 400 en planta)      |
|  Conchas de abanico cultivadas | 9,000 toneladas por año                  |
|  Capacidad distintiva          | Cultivo mixto integrado con la comunidad |

Hace dos décadas se instalaron en Sechura, Piura para plantear una convivencia armónica y de potente sinergia con los hábiles pescadores artesanales ancestrales del lugar, con el fin de cultivar conchas de abanico en el fondo del mar. Con la destreza manual y pujanza del peruano para no rendirse pese a las dificultades que cada Fenómeno El Niño les impuso al matar su producción, lograron que el Perú desplazara a Chile como principal exportador en el rubro y alcanzaron la credibilidad del sector financiero para seguir apuntando a expandir un nuevo producto de bandera.

Martes 14 de febrero de 2017. Mientras en todas partes el Día de San Valentín es celebrado con alegría por parejas y amistades, en un lejano punto del desierto de Sechura hay dos hermanos con caras largas: Eric e Ian Hanschke no pueden evitar lamentarse, incluso hasta las lágrimas, por los estragos que el Niño Costero ha causado en su granja acuícola de conchas de abanico: literalmente, la fuerza del mar mató toda la producción de la noche a la mañana. Las consecuencias son terribles: tendrán que esperar un año y medio para reiniciar actividades, y por tanto tendrán que evaluar si mantener en planilla a su equipo de maricultores.

“

Sechura era un lugar idóneo para la acuicultura, que hasta que llegamos estaba siendo poco aprovechado por pescadores artesanales que necesitaban una contraparte que les diera tecnología y *know-how*, y que los ayudara a financiarse.

*“Lo más importante de los peruanos es que no nos rendimos. Nos ha pasado de todo en poco más de veinte años: en los tres Fenómenos El Niño que afrontamos en este tiempo la situación fue crítica, pues en todos se nos murió la producción completa. Y en los dieciocho meses que toma retomar la actividad, hay costos fijos, de planilla y personal que tienes que sobrellevar. Pero como peruanos*

*nunca hay opción de no seguir: acá el sistema no te deja rendirte, porque si te rindes, sencillamente ya no estás”,* sentencia Eric con la fortaleza de haber sobrellevado la adversidad. *“Aprendimos, sobre todo, que tener fe en que la perseverancia, la visión de largo plazo y las buenas ideas funcionan y llevan al éxito. La disciplina financiera lleva a no hacer locuras: el convencerte a lo largo del tiempo de que esas actitudes o principios establecidos al fundar la empresa se sostengan son la mejor garantía de poder seguir adelante”,* complementa Ian.

Y definitivamente, la realidad respalda a ambos hermanos: veintidós años después de que Seacorp comenzó operaciones en Sechura a partir del manejo de productos hidrobiológicos, es la empresa número uno en producción de conchas de abanico en el país y estandarte de la conquista de mercados internacionales. *“Hace 20 años, Chile era lo que el Perú quería ser en este negocio: ellos comenzaron con esto y fueron muy grandes. Pero el peruano es un caso de éxito, como en el arándano: fuimos siendo más competitivos poco a poco y los hemos desplazado. Producimos 8,000 a 10,000 toneladas de conchas al año, mientras Chile no llega ni a 1,000. Eso se explica por un cúmulo de ventajas comparativas a favor nuestro: somos más eficientes en costo y el ciclo de vida del producto peruano es más corto por las condiciones del mar. Primero los desplazamos del mercado francés tradicional, y luego le sumamos el español: el Perú es su único proveedor. Los españoles consumen las conchas con valva, y eso nos favorece”,* explican.



Para conseguir ese magnífico resultado, Seacorp ha desarrollado como principal capacidad distintiva un notable sistema de cultivo mixto integrado con la comunidad, tanto suspendido como de fondo. *“Eso nos permite aprovechar las características de la bahía de Sechura y diferenciarnos de la competencia, que solo hace cultivo suspendido. Es además un modelo muy plano: no somos una corporación con muchos niveles, sino más bien tenemos un equipo pequeño. Pero lo más importante es que las comunidades de pescadores artesanales nos brindan un respaldo de licencia social. Hemos conseguido integrarnos con pescadores artesanales ancestrales”,* afirma Eric. *“Un principio de la compañía es que no podemos tener éxito si eso no percola al entorno y sirve para desarrollar personas. Por ejemplo, hay una mina de fosfato detrás del entorno maricultor:*

*en Sechura se piensa que eso no necesariamente fluye a la comunidad. Nosotros tuvimos siempre la visión opuesta: lo que hiciéramos tenía que ser un éxito para el conjunto de la sociedad, para los maricultores del lugar”,* añade lan con una alegría natural.

De esa manera, se gestó un modelo conveniente para todas las partes, con un win-win evidente. *“Sechura era un lugar idóneo para la acuicultura, con 2,000 hectáreas aprovechables, que hasta que llegamos estaba siendo poco aprovechado por pescadores artesanales que habían dejado de pescar tanto como antes. Había, de hecho, especies sobreexplotadas. Por eso, ellos necesitaban una contraparte que les diera tecnología y know-how, y, por otro lado, que los ayudara a financiarse. Allí se hizo un buen match, basado en una cultura de perfil bajo, de remangarse y mojarse; hubo siempre*

*buena química”, dice Eric. “Lo clave era la adaptación al interlocutor, porque entramos a un sector muy poco regulado, en el que nadie ejerce una veda ni tallas mínimas. Entramos a desarrollar ese vínculo: el primer objetivo fue que cumplieran con una jornada de trabajo y un listado de tareas específicas”, recuerda a su vez lan respecto de cómo Seacorp sentó las bases de su trabajo. “Ciertamente había asociaciones de pescadores que trabajaban ya muy bien y también las que perseguían otros intereses: era una simbiosis. Pero, en cualquier caso, tenían una concesión de 100 hectáreas de las cuales trabajaban apenas 10. Por tanto, nosotros necesitábamos de ellos y ellos de nosotros. Se gestó así una especie de concesión minera, pero con el goodwill de la gente, que sin duda está mucho mejor que lo que estaba antes. Ahora los presidentes de las asociaciones de pescadores tienen mejor camioneta que yo”, bromea Eric. “Lo clave era darles la técnica y que vieran, sobre todo, el impacto que estaban gestando. Comenzaron a comprender que lo que producían se come en uno de los países con industria culinaria más refinada en el mundo, como Francia. Que entiendan la trascendencia de lo que están haciendo es uno de los mayores éxitos que hemos tenido: somos una gran familia extendida con los maricultores”, señala lan con visible orgullo.*

Así, inclusive en los últimos años Seacorp ha ido gestando una ramificación de sus labores con modelos extendidos de asociación, por los cuales las asociaciones de maricultores desarrollan su propia producción y esta es canalizada a

través de la empresa. “Estamos como avales de Fondapes y así suscribimos contratos de compra a terceros: eso nos ha permitido gestar tres modelos más de asociación. Es todo un reto, porque así en la práctica hemos pasado de una empresa de 185 personas a una de 600: todos los procesos internos se ajustan y la creación de nuevas áreas es fuerte, pero permite lograr un mayor impacto sobre el entorno”, anota lan, siempre sonriente, directo y bien ubicado.

“

**Los maricultores comenzaron a comprender que lo que producían se come en uno de los países con industria culinaria más refinada en el mundo, como Francia: somos una gran familia extendida con ellos.**

*“Lo más difícil en ese proceso ha sido sin duda gestionar el financiamiento necesario: el acceso al capital. Es algo que de a pocos ha ido mejorando en el mundo de la mano de la Revolución Azul. Pero para que la banca tradicional nos financiara fue muy difícil. Luego se generó el Fondo de Sostenibilidad de los océanos y las cosas mejoraron: ahora la banca hasta nos invita a almorzar. Por eso, también ganar el Premio LEC significó una sorpresa: como no somos B2C y trabajamos en una zona muy remota, solo la gente que me conoce suele saber lo que hacemos. Cuando nos nominó el banco nos preguntábamos por qué ocurrió, y*



*cuando ganamos fue una emoción muy grande porque era la primera vez que alguien externo nos daba una palmadita en la espalda. Tras años de luchar, levantarse y caerse, nos reconocían que hacíamos las cosas bien”, agrega Eric. “Antes era difícil que entendieran siquiera de qué les hablábamos. Les llevábamos una foto y les decíamos: ‘Esto es una concha de abanico, se cultiva en el mar’; pensaban que era como los langostinos. Pero en buena medida nos ayudó colgarnos del tren de la agroindustria, pues hacemos agricultura en el mar: un proceso por el que siembras, cultivas y cosechas”, describen ambos hermanos acerca de cómo su actividad fue ganando aval en el tiempo. La imagen fit y trabajadora de los hermanos despierta credibilidad.*

Con ese impulso, Seacorp espera en cinco años tener su propia planta de peces y, con buen augurio,

*quintuplicar su producción. “También nos gustaría mirar otras especies: no solo enfocarnos en una, porque eso puede ser dependiente de algún evento oceanográfico”, indica Eric, quien mantiene su fe en el futuro del país. “Lo de creer en el Perú es en mi caso hablar de una relación de amor-odio. De hecho, me siento muy patriota: fui campeón nacional de pesca submarina, y defendí los colores del país en Sudamericanos, Panamericanos y Mundiales. Pero con lo que las autoridades hacen a veces, con la inseguridad o el tráfico, te cuestionas y te preguntas cosas”, confiesa. “Pasa que son dos distintos ritmos en los que se mueve nuestro mundo: el empresario va a un ritmo y el aparato estatal va a otro, vía la promoción de leyes o demás. Esto se puede decantar a gobiernos regionales o municipalidades, ámbitos en los que no estás alineado con los objetivos. No hay sentido de urgencia,*

*por lo que el empresario tiene que resolverle todos los problemas al Estado”, opina Ian. En cualquier caso, la visión de los hermanos Hanschke es seguir compitiendo en el mercado internacional con la bandera bicolor en alto: “Ecuador es el fuerte en camarón, con US\$3,500 millones exportados por año. Chile lo es en salmón, en el que se refugió para exportar US\$4,000 millones por año; de hecho, es su producto más exportado luego del cobre. El Perú es líder en conchas de abanico, pero aún con solo US\$150 millones exportados por año. Por eso, como sector no necesitamos más capacitaciones, charlas ni pasantías: lo que requerimos es acceso a financiamiento”, concluyen.*






# LA UNIÓN HACE LA SELVA

La inédita experiencia de cooperación multiactor de la Iniciativa de Desarrollo de Paisaje Sostenible en Madre de Dios



**Felipe Koechlin**

## Iniciativa de Desarrollo de Paisaje Sostenible en Madre de Dios

|  |  |
|--|--|
|  Sector                 | Reforestación  |
|  Inicio de operaciones  | 2016 (2007 como Ramsa)                                     |
|  Trabajadores           | 45 (5 empleados y 40 en estudios; Ramsa llegó a tener 450) |
|  Área cubierta          | 110,000 hectáreas  |
|  Capacidad distintiva | Colaboración multiactor y multisector                      |

Después de una serie de peripecias que incluyeron poner en pausa la tarea de reforestación que había emprendido, la fe en encontrar una salida para la conservación y preservación de la Amazonía lo impulsó a promover un consorcio en el que confluyeran los intereses genuinos de las empresas que operan en la zona y así pudieran actuar coordinadamente en la gestión de dieciséis cadenas de valor. El resultado ha sido un modelo inédito de creación netamente peruana y que se apoya en la capacidad de diálogo y escucha para lidiar con la diversidad de nuestro país y así cumplir con su propósito ecológico.

Mediados de 2008. Sentado en su oficina, ubicada en las instalaciones de una importante firma internacional de *private equity* en Londres, Felipe Koechlin contempla por el ventanal la magnífica vista que desde allí tiene del Tower Bridge. Se pregunta si en vez de las aguas del Támesis, su mirada no debería estar apuntando allí donde su corazón indica: al caudaloso torrente del Amazonas, en el corazón de la selva del Perú, país en el que creció y que tanto quiere.

“

**En la Amazonía normalmente hubo empresas aisladas en medio de la nada, vulnerables a autoridades corruptas o actividades ilegales. Por eso, se nos ocurrió un modelo que permitiera operar y garantizar que se trabaje el paisaje de manera integral.**

Diez años después, a mediados de 2018, otra vez Felipe debe tomar una difícil decisión. Embarcado en la aventura de reforestar la Amazonía peruana y con un nombre ganado como impulsor del emergente sector de plantaciones forestales, se enfrenta a la dura realidad de un crédito encarecido y economías de escala que lo obligan a hacer una pausa en las operaciones de Ramsa (abreviatura de Reforestadora Amazónica S.A.). Sin embargo, no se rinde ni abandona el foco de su tarea empresarial: aprovecha el bagaje ganado para impulsar reuniones y coordinaciones

con otros actores privados interesados en la tarea de proteger y custodiar la Amazonía. Con habilidad, llega a un acuerdo de coordinación para impulsar un modelo inédito de consorcio orientado a la preservación de nuestra Amazonía: la Iniciativa de Desarrollo de Paisaje Sostenible en Madre de Dios (MDSL, por sus siglas en inglés), que actualmente opera dieciséis cadenas de valor distintas a lo largo de 110,000 hectáreas en la región.

*“De todo lo vivido aprendí muchas lecciones, pero sin duda la más importante es que cuando uno va a hacer una inversión empresarial, debe estar seguro de cuánto dinero debe inyectar en el peor escenario y tener acceso a ese capital. En nuestro caso el monto era mucho mayor que el que podíamos conseguir o que la espalda que teníamos, por lo cual dependíamos de terceros y por ende de diversas variables que se podían mover”,* señala Felipe con autocrítica respecto de la dura transición que le tocó vivir, pero que no quebró en él su convicción de hacer algo sostenible vinculado a nuestra Amazonía. *“El proyecto de conformar un consorcio se empezó a concebir hace nueve años, cuando coincidimos en la visión de que las empresas que hemos trabajado en la Amazonía normalmente hemos sido operaciones aisladas en medio de la nada, vulnerables a autoridades corruptas o actividades ilegales. Por eso, se nos ocurrió establecer un modelo que permitiera que varias empresas trabajen en paralelo de manera independiente pero que, a la vez, como conjunto, garanticemos que se trabaje todo el paisaje de manera integral”,* explica a su vez sobre la



gestación del MDSL, un modelo de creación 100% peruana y que viene siendo observado por otros países de la cuenca amazónica como un esquema imitable. *“Quienes integramos el proyecto creemos que podemos hacerlo replicable no solamente en el Perú, sino en toda la Amazonía latinoamericana: han venido de Brasil y Colombia a mirar nuestra forma de trabajo, que va a ser seguida en otras partes de la Amazonía como forma de desarrollo, inversión, cuidado y restauración”*, anota con la satisfacción de estar incubando algo no solo novedoso sino poderoso para nuestra Amazonía.

De esta manera, la indudable capacidad distintiva del MDSL es la de establecer alianzas de cooperación interempresarial en dimensiones multisector y multiactor. *“Somos muchas empresas coordinadas en un área predefinida, después de toda*

*una vida en la cual la Amazonía cada iniciativa privada se llevó a cabo en soledad, peleando cada cual contra el mundo por su propia cuenta. Pero cuando se logra generar confianza en actores privados y no privados y actuar coordinadamente en un área específica con la finalidad de lograr lo que llamamos presencia positiva, con gente ligada a las cadenas de valor que en campo o en río ayudan a prevenir el daño a los ecosistemas, ese esquema de trabajo conjunto, coordinado sin duplicar esfuerzos y en el que la información fluye a partir de todos los miembros de la alianza, surge esta nueva manera de trabajar en la Amazonía para protegerla a partir de iniciativas privadas sostenibles”*, postula Felipe con ilusión por este nuevo modelo, cuyo formato de operación explica a continuación:



*“Cada empresa maneja una cadena de valor distinta: no hay dos empresas en una misma cadena. Se trata de convocar empresas con experiencia en alguna cadena de valor, para que cada cual pueda desarrollarla. Por citar un caso, el Grupo AJE trabaja seis de esas cadenas: produce jugos de frutos amazónicos, como por ejemplo el aguaje. Eso hace que los aguajales, tipos de palmera típicos que representan el mayor monocultivo de la Amazonía peruana, entren bajo su paraguas. Así, AJE les compra a los vecinos esos frutos que de otro modo caerían al suelo y se pudrirían; ponen una planta para despulpar y congelar y producir los jugos para el mercado nacional e internacional”, describe para añadir cómo eso se engrana con las labores de otras cadenas de valor. “Dentro de esa superficie, hay 25,000 hectáreas deforestadas donde*

*instalaremos plantaciones forestales, junto a otras empresas que harán allí plantaciones agrícolas como copoazú o camu camu para reforestar el área con negocios sostenibles. O Inkaterra, por dar otro ejemplo, va y construye cuatro nuevos hoteles en zonas amenazadas por la minería ilegal en las que al hacer la estratificación de las 110,000 hectáreas hemos encontrado veinte nuevos atractivos turísticos hasta ahora desconocidos”, agrega respecto de los roles que en total cumplen seis empresas involucradas en las dieciséis cadenas de valor.*

En ese sentido, es clave la relevancia de que exista confianza entre las empresas y otros actores que comparten esa visión conjunta de largo plazo sobre el medio ambiente. *“Nos tomó años ponernos de acuerdo sobre cómo trabajar y crear la confianza, pero cuidamos la reputación de todos a*

detalle. Por ejemplo, nos ofrecieron adelantos por los bonos de carbono, pero no podemos arriesgarnos a sobrevender pues ello podría afectar la reputación de los participantes. Ojo que para un ilegal es mil veces más difícil atacar a un consorcio que a una empresa sola: es un modelo disuasivo”, sostiene Felipe, y además puntualiza que la tarea de conseguir más involucrados es compleja.

“

**Se trata de convocar empresas con experiencia en alguna cadena de valor, para que cada cual pueda desarrollarla, y cada cual maneja una distinta: no hay dos empresas en una misma cadena.**

*“Hablamos de una ubicación situada a 1,800 km de los mercados de Lima. Lo que las empresas te dicen a priori es que por interesante que suene no pueden invertir recursos en estudios si tienen otras zonas llamativas para actuar que están a 500 o 600 km; entonces a nosotros nos ha tocado por muchos años ir a pedir dinero para estudios. Esto es distinto de lo que la cooperación internacional ha hecho históricamente, que es hacer estudios para que ojalá algún día se capte un inversionista. Acá más bien el inversionista dice: si me das la información que no tengo, invierto en conjunto contigo equis millones de dólares”, indica Felipe respecto de lo que entiende como un reto doble para su novedoso esquema. “Por un*

*lado, trabajar como sector privado con la cooperación internacional ha sido difícilísimo: el mismo hecho de que la cooperación no lo financie lo complica. Eso ha cambiado en cierta medida: ahora las instituciones contactan al sector privado involucrado para la sostenibilidad a largo plazo. Y el segundo reto es que en el mundo existía dinero para cacao, café u hotelería, pero no para un multiactor. Podían trabajar con esquinitas, pero no con todo el modelo”, anota con la experiencia de quien conoce la dificultad de innovar en estos menesteres.*

Más allá de eso, Felipe tiene claro que nunca dejó de creer en el Perú y en la viabilidad de reforestar la Amazonía. *“Nos toca a los peruanos poner el máximo esfuerzo para el desarrollo del país. Creo que pese a todas las dificultades que puedan existir y existen, podemos creer en el Perú. Y ojo que lo diversos que somos los peruanos puede significar un obstáculo para avanzar, pero si con capacidad de escuchar los unos, puedes ir para adelante: a mí me tocó empezar en banca de inversión y private equity con dueños de empresas y gerentes generales, para luego moverme a reforestación para conversar con mis compatriotas de la Amazonía con los que a veces no nos entendíamos por el dejo o la forma de pensar, o con alcaldes o representantes de comunidades. Me tocó desarrollar un montón de skills para diferentes tipos de perfiles”, reconoce para agregar un detalle sustancial: “La clave es no generar expectativas que no estén seguro de que van a ser satisfechas. Hay que escuchar a los vecinos, a los colonos: en el MDSL se ha hecho un*

*estudio de stakeholders para ver si están de acuerdo con cada cadena de valor que se está planteando, y lo llamativo fue que el 100% estuvo de acuerdo con todas las cadenas. Sucede que ellos lo ven como alternativas legales o formales a largo plazo para gente que se está yendo en masa a la minería ilegal”, comenta.*

Así, este reflexivo y apasionado reforestador que pese a haber nacido por circunstancias familiares en el estado mexicano de Jalisco ama al Perú y a la Amazonía, cree firmemente en el futuro de su aventura selvática. *“De hecho, cuando tuvimos que parar operaciones, estábamos trabajando con el fondo forestal más grande del mundo. Pero lo que pasó en Chile con revueltas, en Brasil con el Congreso y acá con el cambio de presidente hizo que le pusieran pausa a Latinoamérica. En la Amazonía no necesariamente eso de que la política funciona diferente de las inversiones es así. Hoy se está dando una serie de coincidencias gratas, como tener buenas autoridades en el Serfor u Osinfor que están tratando de promover el desarrollo de la Amazonía de forma integral, así como de atraer inversionistas internacionales al país. Avizoro que, si esta tendencia se afianza y no hay un cambio drástico en las siguientes elecciones, más considerando que hablamos de instituciones que de por sí son apolíticas, creo que podríamos tener muy buenas noticias de inversión y desarrollo de la Amazonía en el lado de plantaciones forestales”, vislumbra.*

## 7. NUESTROS INSIGHTS

### a. ¿Por qué es relevante esta capacidad?

Las empresas cada más deben legitimarse más ante la sociedad, no sólo porque lo demanden sus clientes, sino porque así lo determinan sus dueños y accionistas. En este sentido, ya no basta con que las empresas sean rentables; la ciudadanía demanda y el mercado premia que también tengan un impacto social positivo alineado con el modelo de negocio de cada empresa

En este sentido, en la última década se ha marcado la tendencia por la cual muchas compañías se han abocado a realizar ejercicios de reflexión e introspección que les permita entender su fin último y, a partir de este, definir su propósito en base al impacto positivo que generan o pueden llegar a generar en la sociedad. Esto suele derivar en que las empresas tengan una estrategia y una propuesta de valor mucho más definida y clara de comunicar a sus *stakeholders*, clientes, colaboradores y otros, repercutiendo positivamente tanto en su posicionamiento de marca como en su crecimiento sostenible. A esta forma de definir la estrategia se la conoce como *purpose-led transformation* (transformación basada en propósito). Anticipamos que esta tendencia se va a mantener, dadas las transformaciones sociales que estamos experimentando.

En un mundo interconectado, ninguna organización genera impacto de manera aislada. Los ecosistemas –redes de colaboración entre instituciones públicas, académicas, comunidades, empresas y actores sociales– permiten acceder a recursos, conocimientos y capacidades que serían difíciles de desarrollar individualmente.

Los ecosistemas sociales son relevantes porque permiten a las organizaciones:

- ▶ Establecer alianzas entre empresas que tienen un propósito social claramente definido.
- ▶ Definir una propuesta de valor hacia clientes y colaboradores alineada con la estrategia empresarial y el propósito organizacional.
- ▶ Fortalecer la relación con las comunidades, aumentando la confianza, la participación y la capacidad de generar soluciones sostenibles.
- ▶ Multiplicar el impacto social, sumando esfuerzos y reduciendo la dependencia de una sola fuente de financiamiento o acción.
- ▶ Obtener un conocimiento profundo de las necesidades sociales, capturando información que permita diseñar programas más efectivos y personalizados para los grupos de interés en los que se busca influir.
- ▶ Alcanzar mayor eficiencia, optimizando recursos mediante la combinación de capacidades y activos de diferentes actores.
- ▶ Resolver problemas estructurales de la sociedad.

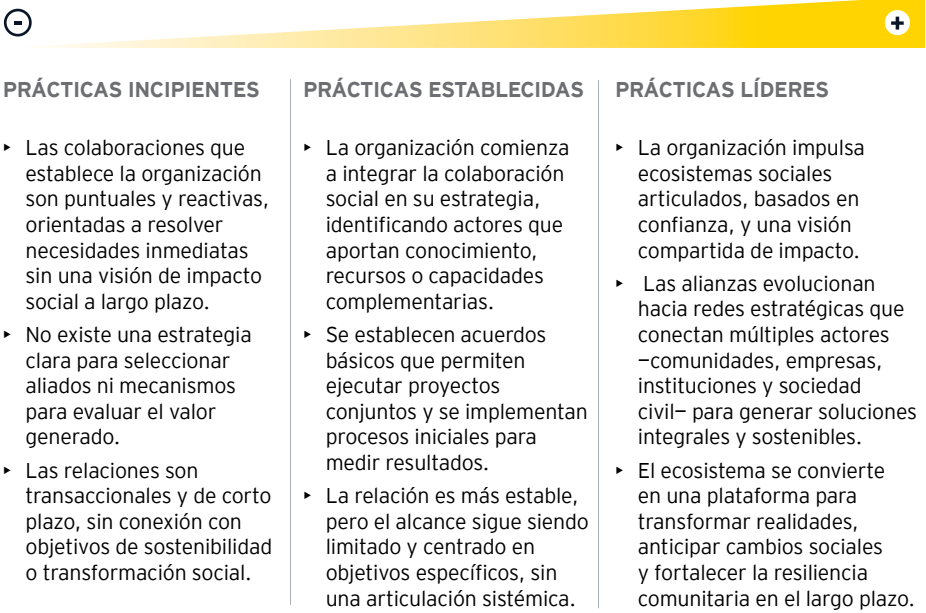
Los ecosistemas sociales amplían el alcance, aceleran la innovación social y reducen riesgos, compartiendo recursos y conocimiento en beneficio último de la sociedad. Las organizaciones que dominan esta capacidad no solo reaccionan ante problemas, sino que crean oportunidades para transformar realidades, conectando aliados para generar valor colectivo y fortalecer la resiliencia social.

**b. ¿Cómo sé si estoy en el camino correcto?**

Sabemos que se está avanzando cuando las colaboraciones dejan de ser acciones puntuales y se convierten en relaciones estratégicas que impulsan innovación social, inclusión y sostenibilidad.

Basados en nuestra experiencia, compartimos a continuación, los niveles de madurez, que muestran cómo las organizaciones evolucionan desde prácticas incipientes hasta prácticas líderes en la gestión de ecosistemas sociales de alto impacto.

**Figura 28: Niveles de madurez en el desarrollo de ecosistema social**



Fuente: EY

**c. Prácticas líderes para mejorar esta capacidad**

Para alcanzar el nivel líder, las organizaciones deben transformar las colaboraciones hasta convertirlas en redes articuladas que generen valor, un impacto colectivo y sostenible. Hemos observado que las empresas que han pasado por un proceso de *Purpose-led-transformation* para reflexionar sobre su propósito y alinear a este tanto su estrategia como su modelo operativo, destacan en los siguientes puntos:

- ▶ Han sido capaces no sólo de reflexionar y definir un propósito organizacional claro y fácil de comunicar sino que han alineado al mismo algunos procesos organizacionales clave, como los comerciales, los comunicacionales y los de gestión del talento.
- ▶ En la definición de este propósito, es clave han participado los líderes de la organización, desde el Directorio o fundadores hasta las gerencias.
- ▶ Han definido al más alto nivel de la empresa una visión compartida de impacto social, identificando cómo cada actor contribuye con capacidades, recursos y conocimiento para resolver desafíos comunes.
- ▶ Han identificado y seleccionado aliados por su compromiso social y complementariedad, priorizando valores, objetivos y disposición para innovar juntos, más allá de su tamaño o influencia.
- ▶ Han creado mecanismos de gobernanza participativa y métricas de impacto que aseguren transparencia, corresponsabilidad y seguimiento del valor generado para las comunidades.
- ▶ Buscan construir relaciones basadas en confianza y reciprocidad, fomentando la comunicación abierta, beneficios mutuos y flexibilidad para adaptarse a cambios sociales y contextuales.
- ▶ Evolucionan desde proyectos aislados hacia soluciones integrales que conecten programas, servicios y actores diversos para generar transformaciones sistémicas en la sociedad.

#### **d. KPIs**

Notamos que, con frecuencia, las empresas exitosas utilizan algunos de los siguientes indicadores clave para medir el grado de avance en la gestión de ecosistemas sociales de alto impacto:

- ▶ KPIs de impacto social real:
  - » Porcentaje de objetivos sociales alcanzados (salud, educación, inclusión).
  - » Porcentaje de la población objetivo impactada por el ecosistema.
  - » Tasa de impacto social ampliado: cantidad de beneficiarios, territorios o mejoras alcanzadas gracias a iniciativas desarrolladas conjuntamente.
  - » Tiempo promedio en generar un impacto positivo.
  - » Índice de generación de conocimiento social: volumen de información útil (*insights*, diagnósticos, datos comunitarios) producido de manera colaborativa para diseñar soluciones más efectivas.
- ▶ KPIs de gobierno, salud y colaboración en el ecosistema:
  - » Porcentaje de asistencia de *stakeholders* en sesiones clave del ecosistema.
  - » Porcentaje de retención de *stakeholders* clave.
  - » Colaboración multiactor y multisector: número de alianzas, proyectos cocreados o recursos compartidos entre organizaciones, instituciones y actores sociales.

- » Nivel de confianza en el ecosistema:
  - ▶ De los actores involucrados.
  - ▶ De las comunidades o *stakeholders* influenciados

## e. Casos de éxito

### Caso 29. Central Restaurante<sup>29</sup>

Central Restaurante es un ejemplo de cómo la alta cocina puede convertirse en un ecosistema. Ha transformado el modelo tradicional al articular una red que integra a agricultores, recolectores, comunidades, científicos y artesanos en torno a una propuesta centrada en biodiversidad y sostenibilidad. A través de Mater Iniciativa, desarrolla investigación directa en territorios de la costa, sierra y selva del Perú, incorporando insumos únicos y técnicas tradicionales en su propuesta culinaria. Así, articula conocimiento científico, cultura y economía local en un sistema que trasciende la cocina convencional.

El ecosistema no solo abastece insumos, sino que cocrea productos, impulsa conservación, preserva identidad y genera oportunidades económicas equitativas respetando prácticas comunitarias ancestrales como el Ayni, que garantiza beneficios equitativos. Además, desarrolla investigaciones para visibilizar y conservar la megadiversidad del Perú, en colaboración con expertos y entidades que amplían el alcance y la profundidad de estos proyectos. El resultado es un modelo que demuestra cómo la colaboración puede redefinir la gastronomía y convertirla en un agente de impacto social y ambiental positivo.

### Caso 30. Antamina<sup>30</sup>

Por 12 años consecutivos, Antamina ha liderado el sector minero en el Ranking Merco Responsabilidad ESG, ocupando el puesto número 1 en su industria y el puesto 38 entre las 100 empresas más responsables del Perú. La minera mantiene una presencia activa en 20 comunidades situadas en Áncash y en las provincias del norte de Lima, impulsando proyectos en salud, educación, infraestructura y saneamiento que benefician a más de un millón de personas.

Su cartera de Obras por Impuestos (OxI) supera los 67 proyectos, con una inversión acumulada cercana a S/ 2,000 millones. En esta cartera destacan el Hospital de Huarney, con una inversión superior a S/ 223 millones, el Hospital de Huari, que atenderá a más de 100,000 personas, y el Colegio de Alto Rendimiento en Catac, con S/ 97 millones destinados a fortalecer la educación regional.

En adición, Antamina impulsa el desarrollo ambiental y económico con proyectos de forestación, recuperación de suelos e implementación de sistemas de riego que fortalecen la agricultura local, complementados con más de 115.000 horas de capacitación para colaboradores, promoviendo empleo calificado y una cultura de seguridad.

A pesar de los avances y reconocimientos, Antamina, como otras empresas mineras, enfrenta desafíos sociales relacionados con expectativas comunitarias, conflictos territoriales y denuncias ambientales en algunas zonas de influencia. Sin embargo, su enfoque de inversión social y capacidad para mantener el diálogo han permitido consolidar alianzas estratégicas y fortalecer la confianza y la percepción positiva sobre su contribución al desarrollo regional, siendo clave este relacionamiento para su gran éxito empresarial y la sostenibilidad de su negocio.

### Caso 31. Grupo Intercorp<sup>31</sup>

Si bien a primera vista el Grupo Intercorp no pareciera un ecosistema social, consideramos que es un ejemplo muy relevante de cómo un grupo empresarial ha orientado toda su estrategia de portafolio de empresas y foco en base a un propósito común de todas sus empresas. En ese sentido, Intercorp consolidó uno de los ecosistemas empresariales más integrados de Latinoamérica bajo la premisa de enfocarse en generar bienestar para la clase media peruana, buscando hacer del país el mejor lugar posible para vivir. En ese sentido, articuló servicios financieros, *retail*, salud, educación, hotelería y entretenimiento en una plataforma que genera valor cruzado para millones de peruanos. Con casi 100,000 colaboradores y marcas como Interbank, Plaza Veja, Real Plaza, Inkafarma, Innova Schools, UTP y Cineplanet, el grupo creó sinergias comerciales y operativas imposibles de igualar individualmente.

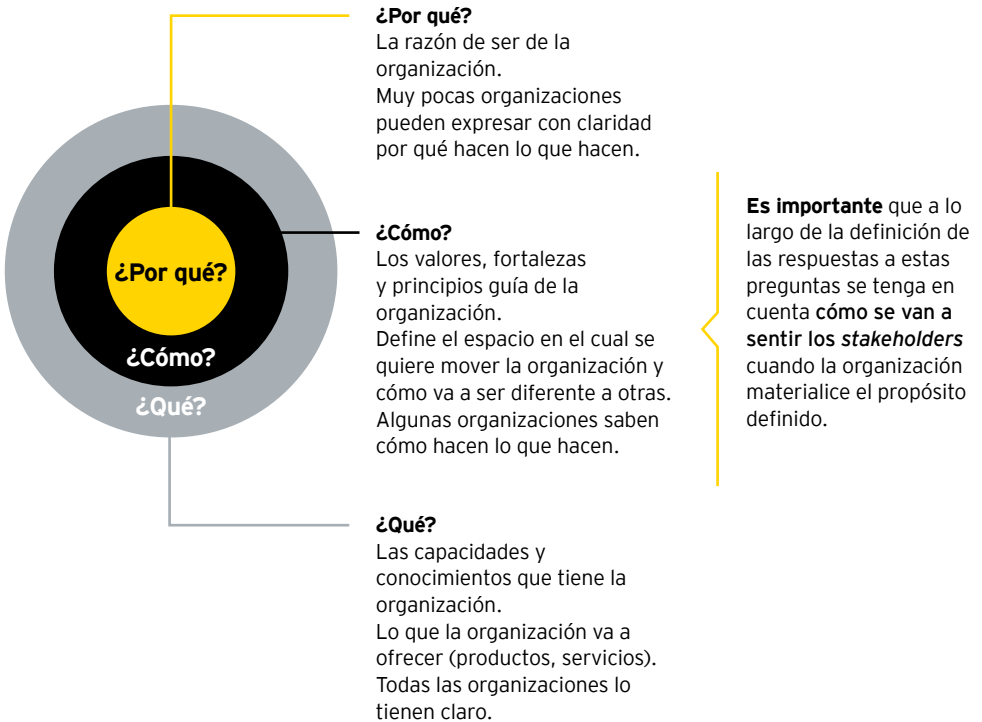
Su modelo funciona como un sistema interconectado: los servicios financieros impulsan consumo y emprendimiento, el *retail* facilita acceso masivo, las plataformas educativas generan talento para la red y las empresas de salud amplían bienestar. Iniciativas como La Placita del Emprendimiento y la billetera IzipayYA fortalecen inclusión financiera y dinamizan la economía, consolidando un ecosistema que multiplica valor colectivo.

En este sentido cobra un objetivo estratégico basado en el propósito al poner siempre a las personas al centro, ya sea para darles un préstamo o para dar acceso a servicios de educación de calidad a precios competitivos, logrando que personas que nunca habían planteado mandar a sus hijos a la escuela privada puedan hacerlo –siendo ellos, en muchos casos, la primera generación de la familia en tener acceso a enseñanza de calidad, en ir a la universidad y en ser trabajadores formales–.

### f. Marco metodológico

A continuación, se presenta un modelo metodológico para el desarrollo de ecosistemas sociales con un enfoque que permite que cada acción esté conectada con el propósito, generando un impacto positivo en los *stakeholders* y fortaleciendo la cultura organizacional. Este modelo se inspira en *The Why Effect*, iniciativa creada por EY en alianza con Simon Sinek, que combina la experiencia de EY en transformación con el enfoque de Sinek sobre el *porqué*. Esta colaboración impulsa la creación de ecosistemas sociales más coherentes y sostenibles favoreciendo la confianza y la colaboración entre los actores.

**Figura 29: Modelo metodológico del ecosistema social basado en el propósito bajo la metodología EY-Purpose led Transformation**



Fuente: EY

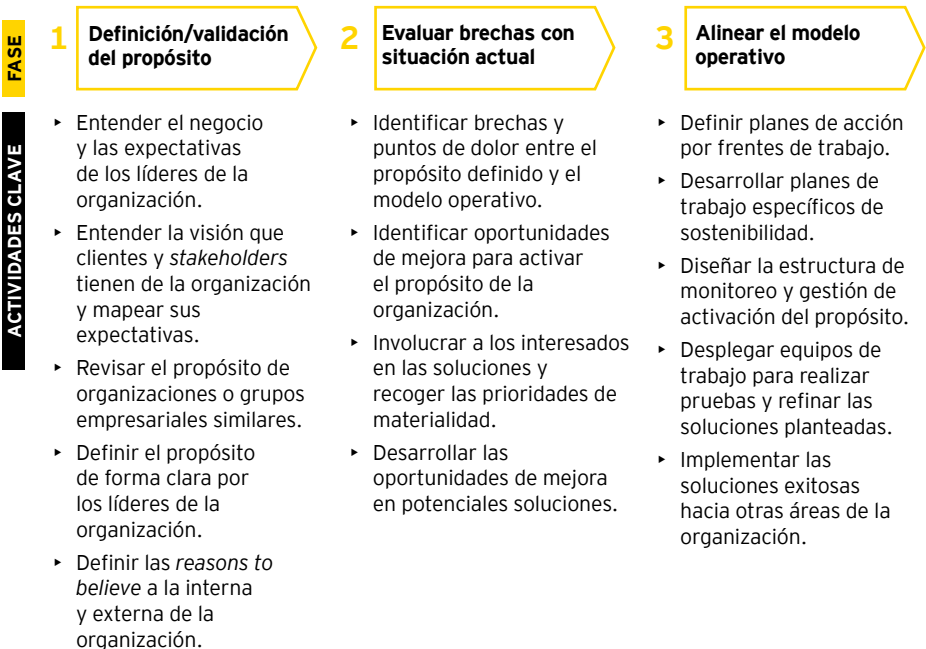
¿Para qué sirve la transformación basada en el propósito?

- ▶ Definir y afinar un propósito potente, que inspire el cambio, evaluando su alineamiento con las expectativas de los interesados: accionistas, empleados, clientes, proveedores, autoridades, líderes y comunidad.
- ▶ Realizar una revisión para alinear las operaciones con el propósito.
- ▶ Infundir propósito en los esfuerzos de transformación.
- ▶ Transformar la experiencia del cliente interno y externo alineando la experiencia al propósito.
- ▶ Alinear otros aspectos clave como la sostenibilidad, el legado y la estrategia de responsabilidad social empresarial bajo un paraguas integrador de gestión.

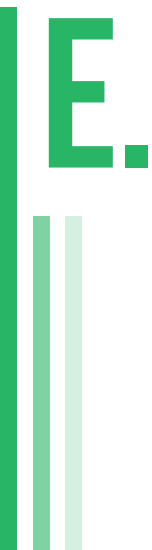
### g. Pasos a implementar

Implementar un ecosistema social implica mucho más que ejecutar acciones aisladas. Desde nuestra experiencia, el primer punto es definir claramente el propósito organizacional para que, sobre esta base, se alinee el modelo operativo y algunos procesos de gestión clave. A continuación, se presentan los pasos a seguir para transformar la organización en un agente de cambio basado en propósito.

**Figura 30: Pasos para implementar un ecosistema social**



Fuente: EY



# LECCIONES APRENDIDAS

Después de recorrer las historias de los 43 líderes empresariales, es momento de detenernos a reflexionar sobre lo que estas experiencias revelan más allá de cada caso individual.

En este sentido, si bien cada relato encierra valiosas enseñanzas que iluminan el camino para quienes buscan construir empresas sólidas en entornos desafiantes, al observarlos en conjunto identificamos patrones de comportamiento para los que podemos inferir una correlación directa con el éxito de sus empresas.

En ese camino, descubrimos que existe un punto de inflexión en la vida de la empresa: cuando el líder deja de ser el motor único y se convierte en el arquitecto creador de capacidades, ya sea que lo haga como parte de una estrategia o empíricamente porque su intuición así se lo dicta. Este cambio marca la diferencia entre operar un negocio exitoso con buenos resultados en el corto plazo y construir una organización con los cimientos necesarios para trascender a las siguientes generaciones y generar un impacto positivo en la sociedad.

Habitualmente, esto implica diseñar y formalizar procesos, profesionalizar la gestión proactiva del talento, consolidar una cultura alineada a la estrategia fijada por el líder y establecer mecanismos que funcionen por intención, no por inercia. Es el paso que convierte la visión en estructura y la energía individual en propósito colectivo, incluso –y especialmente– en un entorno institucional imperfecto que exige madurez en la gestión, así como templanza, confianza y convicción en la importancia de “hacer empresa responsable” para mantener el rumbo.

En este capítulo, compartimos tres reflexiones que consideramos fundamentales:

- ▶ Primero, los elementos propios del contexto peruano y de los peruanos que aportan de manera única a los modelos de negocio que han prosperado, demostrando que contamos con fortalezas que marcan diferencia.
- ▶ Segundo, las capacidades que los propios líderes identifican tanto como diferenciales y, al mismo tiempo, como más difíciles de desarrollar, y que resultan críticas para la sostenibilidad empresarial en el tiempo.
- ▶ Finalmente, las lecciones que, como autores, extraemos de esta mirada integral, con el propósito de inspirar y ofrecer ideas prácticas que permitan al lector reflexionar sobre cómo fortalecer la estrategia y gestión empresarial de su organización.

Estas tres dimensiones no solo resumen lo aprendido, sino que ofrecen pistas para construir organizaciones con mayor solidez e impacto en nuestro querido Perú.

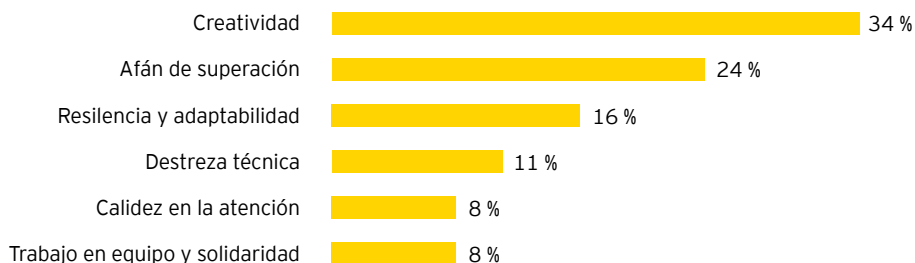
### 1. Más allá del esfuerzo: el potencial del trabajador peruano

Cuando se piensa en el trabajador peruano, dos imágenes aparecen con frecuencia: la de alguien poco productivo, responsable y disciplinado y la del “chambero”, muy trabajador y esforzado, que innova y “se recurrea”. Los líderes empresariales entrevistados al unísono confirman esta última percepción, pero la enriquecen con atributos que marcan diferencia: creatividad, afán de superación y resiliencia como antídoto a un contexto institucional débil.

En ese sentido, varios de ellos, destacan la capacidad para generar ideas originales y soluciones ingeniosas. Javier Echevarría (Hagroy) lo resume así: “contamos con ingenio para salir adelante, incluso con recursos limitados”, mientras que Patricia y Raúl Cánepa (Cantol) afirman: “esa creatividad que tiene el peruano es muy recursiva”. Este ingenio y constancia no son casuales: responden a una realidad donde no se espera mucho del Estado, sino que se confía en el esfuerzo propio para salir adelante. Como señala Denisse Aliaga (Demetrios Chicken): “el peruano siempre hace sobresalir su creatividad, su constancia, sus ganas de trabajar: pese a la coyuntura política que atravesamos, ya no nos esperamos mucho de lo que pueda venir políticamente, y solo nos apoyamos en nuestro propio trabajo para salir adelante”.

A ello se suma la búsqueda constante de crecimiento personal y profesional. Rocío Lockett (Metax) destaca: “los peruanos somos trabajadores y creativos: no nos rendimos ante las limitaciones económicas; ellas nos hacen agudizar el ingenio y salir adelante” y Mariana Costa (Laboratoria) añade: “hay unas ganas muy grandes, una resiliencia, una garra. Ese compromiso, esas ganas de reinventarse, de darlo todo son esenciales para el trabajo.”

### Atributos de los peruanos: Claves para el éxito empresarial



Fuente: EY

Otros atributos complementan este perfil: resiliencia, calidez en el servicio, y sentido de comunidad. Pola Guanilo (R&G) afirma: *“el peruano es resistente... nos adaptamos, aprendemos a sobrevivir”*. Patricio Portaro (Taxi Directo) resalta *“la gran predisposición del peruano para la atención. Somos cálidos sin ser entrometidos”*, mientras que Michel Vega (Grupo Vega) observa que el peruano *“es sentimental y practica la reciprocidad, puede apelar a la fidelidad en la relación de compraventa”*. Carlos Choy (Cementos Inka) subraya el *“espíritu de equipo natural del peruano”*, y Umberto Calderón (Agrovot Market) valora el *“intraemprededurismo dentro de la compañía”* como un activo estratégico.

Sin embargo, los entrevistados advierten un reto: convertir todo ese esfuerzo en productividad. Ello pasa, entre otros factores, por una buena dirección de los equipos de trabajo, que implica alineamiento estratégico y brindar el apoyo adecuado, ya sea con capacitación u otras herramientas, pero siempre liderando con el ejemplo. Dante Villalva (Precotex) lo expresa con claridad: *“el peruano es trabajador, pero también hay un déficit de productividad”*. Percy Ortiz (CVC Energía) complementa: *“si es bien dirigida, funciona bien; además trabaja feliz... debemos estar acompañados de un plan claro, estratégico y con seguimiento”*.

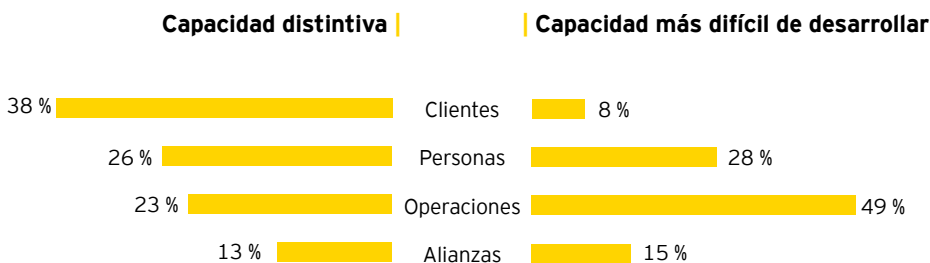
En suma, para nuestros líderes entrevistados, el talento peruano es potente y diverso. Su máximo valor surge cuando se combina con un liderazgo efectivo, políticas y procedimientos claros y acompañamiento a través de planificación y guía que derive en oportunidades de crecimiento. Ese es el punto donde el esfuerzo se convierte en ventaja competitiva y el ingenio en motor de innovación.

## **2. Más allá del crecimiento del negocio: la creación de una organización**

Cuando se habla de construir empresas sólidas en el Perú, la conversación suele girar en torno al esfuerzo y la resiliencia del emprendedor peruano. Sin embargo, los líderes entrevistados revelan que el verdadero desafío está en dar el salto de tener un negocio exitoso a crear una organización sostenible: una empresa capaz de crecer más allá del empuje de su fundador, trascender a las siguientes generaciones y dejar un legado a la sociedad. Ese cambio exige que el líder reconozca el nuevo juego y asuma el rol de arquitecto, instalando sentido de urgencia, creando cultura y alineando a la organización detrás de prioridades claras, que pueden gestionarse mediante una delegación efectiva y criterio. En palabras de quienes lo vivieron: pasar del “yo empujo” a “la organización funciona” supone posiblemente el reto empresarial más grande que enfrenta un emprendedor que quiere evolucionar hacia ser un empresario. Supone, en nuestra experiencia, tanto institucionalizar la toma de decisiones del día a día, como lograr, a través de disciplina y responsabilidad, que las cosas sucedan por diseño y no por inercia o heroísmo.

Este tránsito demanda desarrollar capacidades estratégicas que no siempre son visibles. La más mencionada es la gobernanza y transformación corporativa, que implica pasar de estructuras familiares a modelos corporativos, instalar,

formalizar y difundir el foco estratégico en cada momento, y modelar una cultura organizacional alineada a dicha estrategia. Erika Oda (Prime Music) lo resume en una frase: *“transitar de empresa familiar a empresa corporativa”*. Raúl Alcalde (Sharf) añade: *“lo más difícil ha sido tener foco”*. A ello se suman retos como la reinención constante y la adaptación tecnológica, que exigen visión, liderazgo y apalancarse en el equipo y/o en aliados para sostener el cambio.



Fuente: EY

La sostenibilidad se materializa cuando la empresa profesionaliza sus funciones y convierte el talento en capacidad repetible: logística y operaciones que fluyen, tecnología que habilita, finanzas con disciplina, previsión y sin sobresaltos, y una relación con clientes construida con consistencia y gestionada con datos. Allí, la mejora deja de ser evento para volverse ritmo, y el liderazgo pasa de ser motor único a arquitecto capaz de dar foco estratégico y crear capacidades clave.

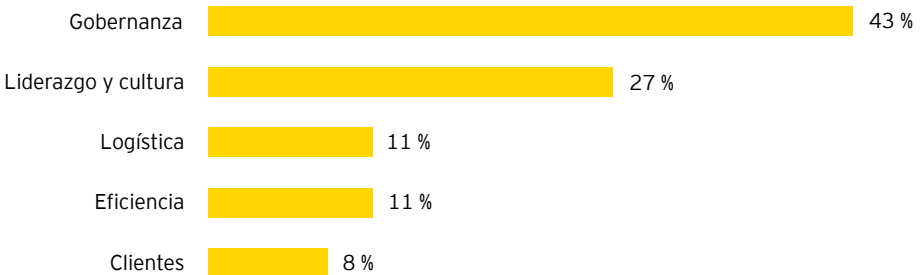
A su vez, el progreso interno en la empresa convive con una restricción externa: el Estado que no acompaña al sector privado. La burocracia y la volatilidad regulatoria siguen siendo la pata flaca del entorno institucional peruano; no dependen del gestor, pero condicionan su avance al desviar, en muchas ocasiones, foco y energía. Por eso, además de mirar hacia adentro, las organizaciones exitosas necesitan resiliencia institucional hacia afuera: anticipar reglas, planificar escenarios complejos, diversificar riesgos, generar alianzas y construir puentes con otros actores clave donde sea posible, sin perder foco en lo esencial, todo lo cual forma parte de desarrollar una buena gobernanza corporativa que es la principal capacidad más difícil de desarrollar. *“La capacidad más difícil ha sido vencer la oposición del Estado”*, señala Jorge Zegarra (Petramás), sintetizando una realidad que afecta a múltiples sectores. Felipe Koechlin (Paisaje Sostenible) añade: *“la capacidad más difícil ha sido cooperar entre privados y con el Estado”*.

La segunda gran barrera para ese salto estratégico, según los entrevistados, es el talento: atraer perfiles adecuados, formar líderes y lograr compromiso en entornos donde cambiar mentalidades es complejo. *“Es bien difícil cambiarles a los choferes la forma de trabajar”*, confiesa Marlene Perea (B&B Murillo). En paralelo, para

muchas empresas, la eficiencia operativa, la gestión de la calidad y la logística se convierten en un dolor de cabeza, especialmente cuando la tecnología no acompaña el crecimiento. “La capacidad más complicada de implementar ha pasado por el ámbito logístico”, recuerda Ricardo Canales (Iflutech).

En suma, la verdadera transformación ocurre cuando el líder empresarial deja de ser el motor único y se convierte en creador de capacidades con una mirada sistémica de su entorno. Ese es el paso que convierte un buen negocio en una organización sostenible: foco, cultura, procesos, perspectiva y talento profesionalizado que operan por diseño, no por *default*. En otras palabras, transitar de operar un negocio exitoso a tener una empresa. Todo ello acompañado de la madurez necesaria para navegar un entorno institucional imperfecto sin perder el rumbo.

### Aspectos más difíciles de desarrollar



Fuente: EY

### 3. Más allá de las historias: aprendizajes para el futuro

Después de recorrer las experiencias de 43 líderes empresariales, agruparlos según sus capacidades diferenciales y analizar patrones de éxito, surge una pregunta inevitable: ¿qué podemos aprender como autores y, sobre todo, qué puede llevarse el lector para aplicar estos aprendizajes a su propia realidad empresarial. A continuación, cuatro reflexiones que nos atrevemos a compartir.

#### Primera reflexión: No subestimar lo que tenemos en casa

En ocasiones, en el Perú, subestimamos lo que son capaces de hacer los empresarios peruanos. Tan acostumbrados como estamos a asociar equivocadamente al emprendedor peruano con el mundo “chicha” o informal, a la hora de documentar los hallazgos, las capacidades y realizar análisis *benchmarking* de compañías internacionales en los respectivos rubros de análisis,

constatamos que los empresarios nominados como Líderes Empresariales del Cambio (LEC) no tienen nada que envidiar en cuanto a su visión estratégica y capacidad de ejecución a casos reconocidos en la región. Muchos de los casos en este libro expuestos basados en información pública, en ocasiones no tienen la potencia ni el *"story telling"* que si tienen sus homólogos peruanos, aun siendo parte de empresas de facturaciones y rentabilidades muy inferiores.

### **Segunda reflexión: Para ser emprendedor o empresario hay que valer.**

Hemos trabajado con profesionales destacados, que han alcanzado la cima del mundo corporativo, y que, aun teniendo el conocimiento y el capital para ser grandes empresarios, no cuentan con las habilidades que observamos en estos líderes empresariales. Es que nos comentaba don Walter Piazza Tangüis, se requiere un ADN especial para ser empresario. La intuición demostrada, la perspicacia, la resiliencia, el apetito al riesgo y, sobre todo, la creencia en uno mismo son atributos que se tienen o no se tienen, pero difícilmente se aprenden. Su éxito no sale de seguir una receta *"by the book"* o de estudiar un MBA sino de fiarse de su instinto, aprender de los errores y confiar en sí mismo y en su propio "método".

Cuando veíamos las estadísticas de los estudios de la cantidad de empresas que fracasan en Perú, uno no puede sino alabar la valentía de todos los que emprenden su capital y su tiempo en hacer empresa formal en los tiempos convulsos que ha vivido nuestro querido Perú y más aún cuando factores exógenos como crisis locales o globales, ponían en claro riesgo la sostenibilidad de sus negocios.

Hemos recordado en numerosas ocasiones escribiendo y relejendo estas historias, esa frase de "aún es matemáticamente posible" que siempre hemos ligado a nuestra selección en las eliminatorias camino al mundial. Es una frase, que en la mente de estos empresarios se hace realidad cuando nunca dejan de creer y definen e implementan como van a ser capaces de sacar adelante sus organizaciones incluso en los contextos más complejos. Es más, muchas de sus historias demuestran que han sabido "hacer de la necesidad virtud" y en los momentos más oscuros, ante una pérdida de mercadería, un cambio de gustos del consumidor o un Fenómeno del Niño, han sabido reenfocar su negocio y hacerlo todavía más exitoso y resiliente.

### **Tercera reflexión: El punto de inflexión en la gestión para el crecimiento del negocio**

A lo largo de todas estas historias, hemos, confirmado que la resiliencia y la creatividad son activos poderosos, pero insuficientes a largo plazo si dependen del día a día del fundador y no se convierten en capacidades organizacionales escalables. El salto hacia la sostenibilidad requiere contar con formas reconocibles

de operar: estructura, procesos y cultura que trasciendan al fundador. Este hallazgo refuerza la idea de que la profesionalización no es un lujo, sino una condición central para la resiliencia que una empresa requiere para sobrevivir en entornos volátiles y dejar un legado más allá de la generación de su fundador, dado que se puede enseñar a gestionar un negocio y hacerlo crecer, pero es difícil trasladar el ADN empresarial.

En ese sentido, el mejor homenaje que puede hacer una siguiente generación en honor a cuidar el legado de quienes le anteceden y de cara a velar por la sostenibilidad futura del negocio, es velar porque la forma en que se gestiona y opera la empresa, no depende de una única persona sino de un modelo reconocible de operación. Ello pasa por convertir la intuición y el método del fundador en procesos, organización, políticas y cultura compartida ejecutables por personal capacitado en la empresa.

#### **Cuarta reflexión: Una mirada sistémica para prosperar en la incertidumbre**

Finalmente, lo que aprendimos es que –sin importar el tamaño, la industria o la trayectoria– gestionar bien una empresa en países con alta volatilidad institucional, como nuestro querido Perú, exige aceptar la imperfección del entorno como punto de partida. No se trata de resignarse, sino de reconocer la realidad para diseñar estrategias que permitan convivir con ella sin perder el rumbo. Las organizaciones que prosperan no esperan el escenario ideal; se anticipan, diversifican riesgos, desarrollan capacidades internas y construyen alianzas que les dan estabilidad incluso en medio de la incertidumbre.

A pesar de las dificultades que muchos entrevistados relatan en sus interacciones con el Estado –y del desgaste emocional que ello supone– ninguno se queda atrapado en la queja ni cae en señalar culpables. Por el contrario, adoptan una lógica de avance. Cambian el “hay que...” por el “¿qué puedo hacer yo hoy?”, asumiendo responsabilidad y tomando acción, conscientes de que la pasividad solo incrementa su vulnerabilidad frente a un entorno volátil.

En ese camino, la construcción de ecosistemas de negocios deja de ser una tendencia y se convierte en una necesidad estratégica. Los líderes entrevistados entienden que trabajar solos limita su capacidad de adaptación; en cambio, las alianzas amplían horizontes, generan resiliencia y abren acceso a recursos que no tendrían de manera individual. Esto exige una mirada sistémica, donde el rol de la empresa en la sociedad se redefine: ya no es solo *qué* hace, sino *por qué* lo hace –y ese “por qué” transforma inevitablemente el “cómo”.

Además, observamos que las empresas que tienen claridad sobre su propósito también tienden a ser más responsables socialmente. La conciencia del impacto que generan las lleva a actuar con mayor coherencia, ética y compromiso con

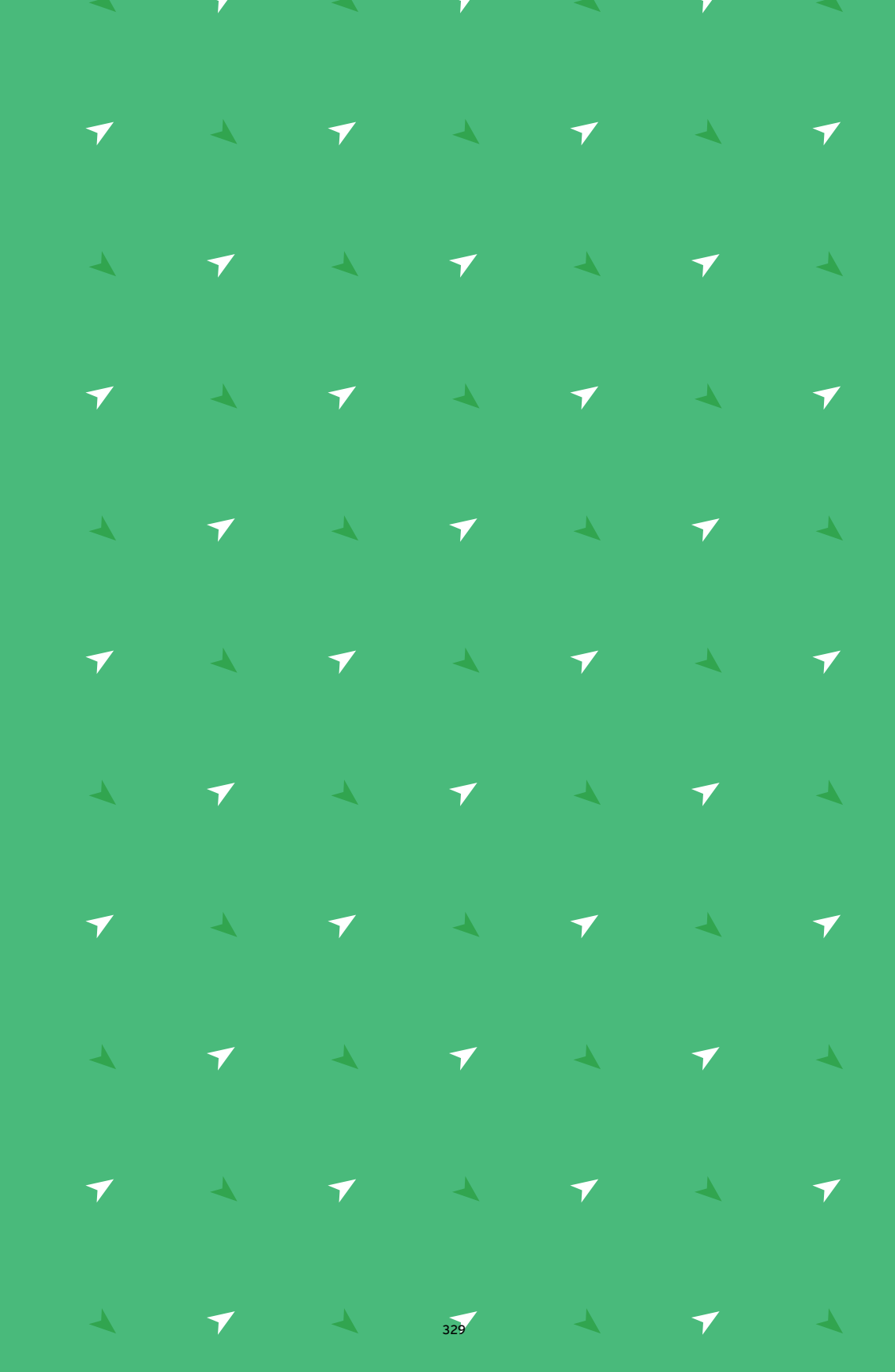
su entorno. No se trata solo de cumplir con estándares, sino de entender que su continuidad depende de la sostenibilidad del sistema donde operan.

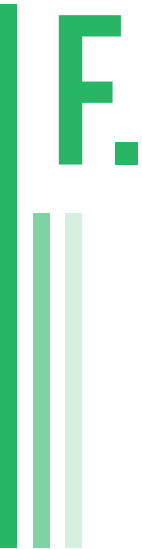
En ese mismo espíritu, destaca la importancia de las redes de apoyo –como cámaras de comercio, gremios y asociaciones empresariales– que ofrecen recursos, conocimientos y conexiones valiosas, ayudando a las empresas a navegar en contextos inciertos. Estas redes actúan como plataformas de aprendizaje colectivo, espacios de articulación y mecanismos de contención cuando la volatilidad institucional se intensifica.

Detenerse en estos dos niveles –propósito y modo de actuar– se vuelve fundamental para navegar un contexto en rápida evolución. Los valores sociales cambian, las preferencias de consumo se reconfiguran y las expectativas hacia las empresas son cada vez más altas. Las organizaciones que logran prosperar son aquellas que se atreven a cuestionarse, ajustarse y e imaginar su contribución al ecosistema en el que operan.

En síntesis, estas reflexiones nos invitan a mirar más allá del corto plazo y a asumir que la verdadera ventaja competitiva no está en reaccionar, sino en ir un paso por delante, construyendo capacidades que permitan adaptarse y crecer. En Visionarios, ese paso se concreta cuando la empresa trabaja sus capacidades en equilibrio, sin dejar cabos sueltos: aún si una de ellas destaca, las demás no se descuidan. Ese es el camino para que las empresas peruanas no solo sobrevivan, sino trasciendan y generen un impacto positivo en nuestra sociedad.

En ese sentido, esperamos que los modelos de madurez, KPIs, recomendaciones y casos de éxito expuestos en las distintas secciones de este libro, ayuden al lector a revisar su propio contexto empresarial y a desarrollar de forma estructuradas, aquellas capacidades que consideren que pueden ser diferenciales para el éxito y el legado de su compañía.



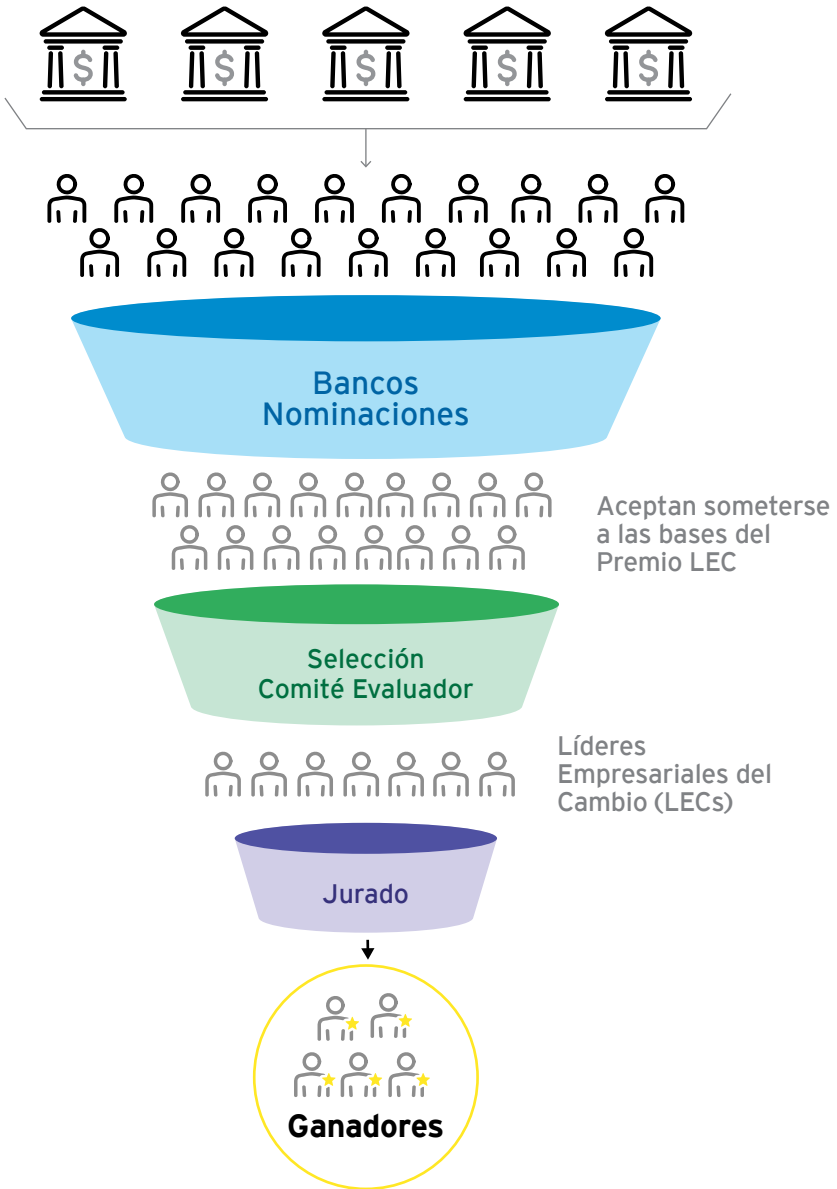


# ACERCA DE LOS ENTREVISTADOS Y EL PREMIO LEC

El Premio Líderes Empresariales del Cambio (LEC), organizado por EY y El Comercio, con el apoyo de Asbanc, 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. A este Premio uno no se postula, sino que los empresarios son exclusivamente nominados por sus bancos agremiados en Asbanc, lo que representa no solo un reconocimiento de su excelencia y su aporte significativo al sector de negocios, sino también al cumplimiento de buenas prácticas de cumplimiento de normativas éticas como, por ejemplo, de no financiamiento del terrorismo o lavado de activos. A su vez, al aceptar la nominación, los candidatos se comprometen a cumplir en su operación 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 los nominados para verificar si cumplen con los elevados estándares necesarios para ser designados como LEC. Este proceso implica un escrutinio profundo de sus logros empresariales, estrategias de liderazgo, aportes innovadores y sostenibilidad, así como el no estar incurso en ningún tipo de procedimiento que pueda afectar la reputación de las empresas. Aquellos que superan esta rigurosa valla reciben la calificación de *líderes empresariales del cambio* del año en cuestión y sus historias son difundidas por El Comercio, brindando visibilidad a sus trayectorias de éxito ante un público amplio y permitiendo así al Jurado recabar información adicional sobre su trayectoria.

Posteriormente, un Jurado independiente de los organizadores del Premio designa a los ganadores de cada categoría y otorga Premios especiales. En cada edición, el Jurado otorga, en promedio cada año, un trofeo a solo cinco LEC. Además, el Jurado independiente mantiene la integridad del Premio, con la facultad de retirar la distinción LEC y de hacer pública su decisión si en el futuro se incumplen las bases establecidas.



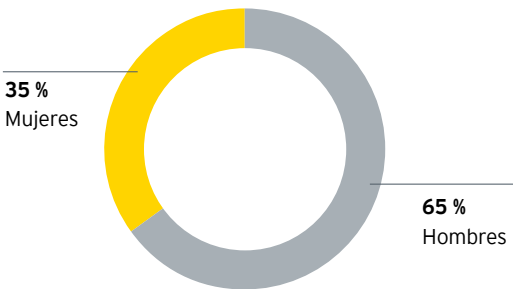
Fuente: EY

Todos los empresarios participantes en esta publicación han sido premiados por el Jurado entre los años 2015 y 2025. A la fecha de esta publicación, es importante destacar que a ninguno de los empresarios aquí entrevistados se les ha revocado el honor de ser un LEC.

### Acerca de los entrevistados

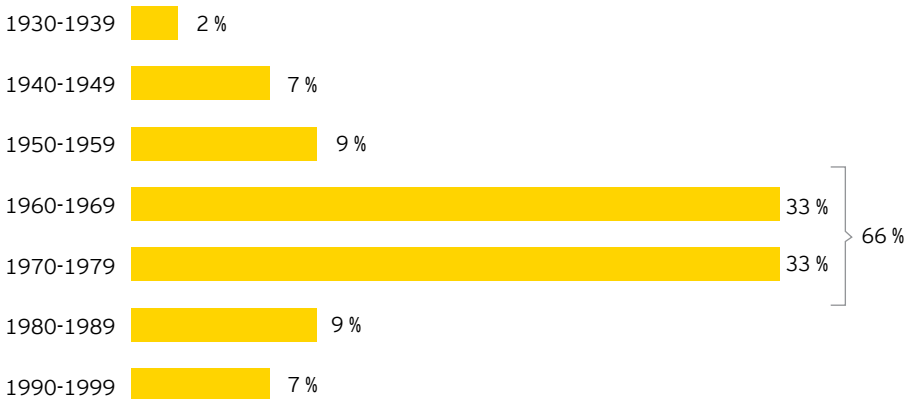
En los gráficos que se muestran a continuación, se muestra la distribución de los entrevistados según su género y década de nacimiento.

#### Líderes empresariales entrevistados según género



Fuente: EY

#### Líderes empresariales entrevistados según década de nacimiento

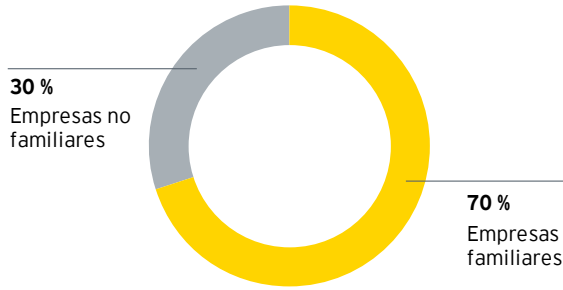


Fuente: EY

## Acerca de sus empresas

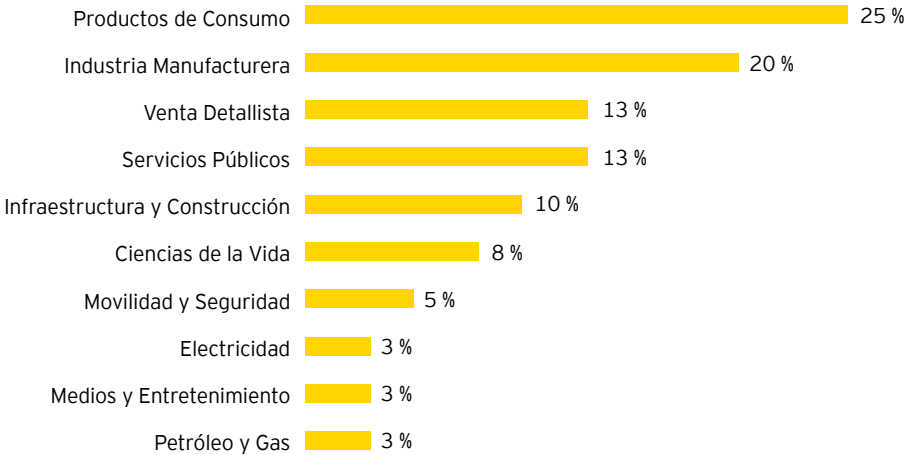
En los gráficos que se muestran a continuación, se profundiza en la representatividad de la muestra por tipo de empresa, sector de actividad económica y cantidad de colaboradores del universo de entrevistados.

### Tipo de empresa



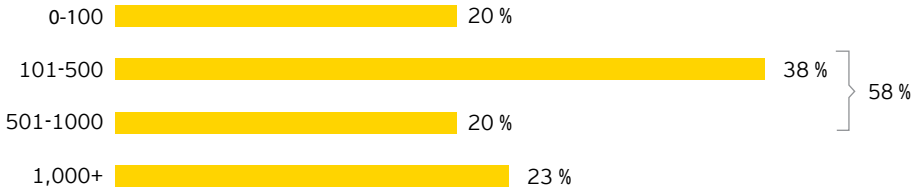
Fuente: EY

### Entrevistados según Sector Económico



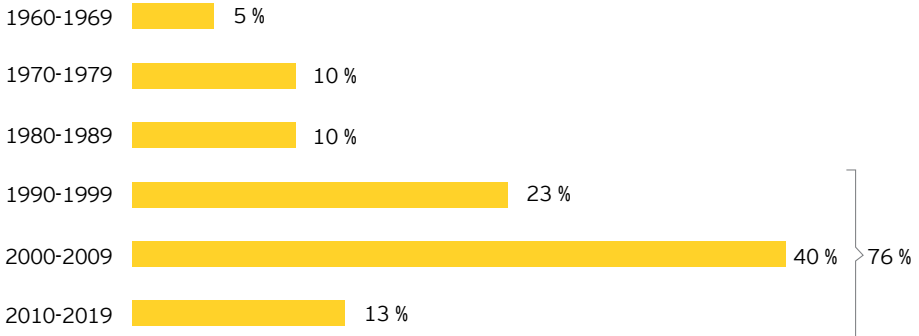
Fuente: EY

### Entrevistados según Cantidad de Empleados



Fuente: EY

### Distribución de LECS por Año de Inicio de Operaciones



Fuente: EY



**G.**

# AGRADECIMIENTOS

La realización de esta obra ha sido un esfuerzo colaborativo significativo, tanto para llevar a cabo las entrevistas como para la realización del *benchmarking*. Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a este maravilloso equipo humano que nos 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 nos impulsó a aventurarnos en esta travesía.

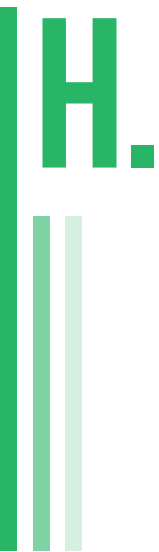
Agradecer a alguno de los socios de consultoría como Marco Orbezo, Pilar Quinteros y Renato Urdaneta, por sus valiosos aportes en los pilares de Clientes, Personas y Operaciones. Su mirada estratégica y experiencia práctica han sido claves para definir los marcos metodológicos, prácticas líderes y KPIs a considerar en esta publicación.

También al equipo de consultoría formado por Marco Palomino, Jessica Ilizarbe, Tamara Kojakovic, Vanessa Benavides y Ariana Romero por su esfuerzo y dedicación en ordenar todos los marcos metodológicos, realizar análisis *benchmarkings*, contrastar las distintas fuentes y permitir que este libro sea un repositorio de información didáctico para cualquier lector.

Una mención especial en nuestro agradecimiento a Roberto Castro e Iván Herrera, quienes supieron captar nuestro diseño para darle vida en papel a las conversaciones que sostuvimos con los líderes empresariales entrevistados.

Todo el esfuerzo realizado no llegaría a manos de los lectores sin el valioso aporte de Maria Alejandra Barrientos, Gabriela Prada, Paul Mendoza y Luciana Alva, quienes han puesto esmero profesional y cuidado personal en cada detalle. Asimismo al equipo de Gobierno Corporativo y Familias Empresarias, integrado por Aracelli Paulino, Mercedes Soto, Mery Saldarriaga y Juan José Espinosa.

**A todos ellos nuestra gratitud.**



# FUENTES

A título personal y como firma en nuestras distintas líneas de negocio hemos trabajado con algunas de las empresas que ilustran los distintos ejemplos de prácticas líderes (*benchmarking*) citados en las secciones nuestros *insights*; sin embargo, toda la información presentada en esta obra al explicar los casos de éxito de estas prácticas líderes está basada en información pública, citada a continuación, sin haber recurrido al equipo de la red de la firma que atiende estas cuentas.

### Caso 1. YAPE

ANDIA, Arturo, AURAZO, Jose y PALIZA, Marcelo. Adoption and welfare effects of payment innovations: The case of digital wallets in Peru [en línea]. Lima: Banco Central de Reserva del Perú, 2025. Documentos de Trabajo del BCRP, n° 006-2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2025/documento-de-trabajo-006-2025.pdf>

PERU RETAIL. Yape alcanza cifras récord y se afianza como el motor financiero de Credicorp [en línea]. 12 de noviembre de 2024. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.peru-retail.com/yape-alcanza-cifras-record-y-se-afianza-como-el-motor-financiero-de-credicorp/>

SABA, Joaquín. Raimundo Morales, CEO de Yape: “El neobanco está incluido en esta definición de ecosistema” [en línea]. AméricaEconomía. 18 de octubre de 2024. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/raimundo-morales-ceo-de-yape-el-neobanco-esta-incluido-en-esta-definicion-de>

### Caso 2. Nestlé

CI&T. Nestlé uses data and application intelligence to influence consumer experience [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://ciandt.com/us/en-us/case-study/nestle-uses-data-and-application-intelligence-influence-consumer-experience>

NESTLÉ. Our strategy [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.nestle.com/investors/annual-report/strategy>

NESTLÉ. Nutrition, health and wellness research [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.nestle.com/about/research-development/nutrition-diet>

NESTLÉ. Sugar reduction technology for milk and malt [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.nestle.com/media/news/sugar-reduction-technology-milk-malt>

### Caso 3. AJE

AWS Customer Stories. AJE Group optimizes the performance and costs of analytics workloads by adopting AWS [en línea]. AWS Customer Stories. 2024. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://aws.amazon.com/solutions/case-studies/aje-case-study/>

AWS for Industries. AJE Group Spurs Digital Transformation Using AWS Solutions [en línea]. AWS Blog. 2024. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://aws.amazon.com/blogs/industries/aje-group-spurs-digital-transformation-using-aws-solutions/>

ICMR India. Peru's Aje Group: Successfully Competing with the Global Cola Giants? [en línea]. ICMR Case Studies. 2020. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: [https://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Marketing/Perus\\_Aje\\_Group-Excerpts.htm](https://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Marketing/Perus_Aje_Group-Excerpts.htm)

The Business Profile. AJE Group - Leading the natural revolution [en línea]. Issuu. 2024. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: [https://issuu.com/thebusinessprofile/docs/aje\\_group\\_profile\\_issue\\_3\\_oct\\_23](https://issuu.com/thebusinessprofile/docs/aje_group_profile_issue_3_oct_23)

**Caso 4. Joinnus**

GRAZZI, Matteo y JUNG, Juan (eds.). The 360° on Digital Transformation in Firms in Latin America and the Caribbean [en línea]. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 2024. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/The-360-on-Digital-Transformation-in-Firms-in-Latin-America-and-the-Caribbean.pdf>

JOINNUS. Joinnus recibe inversión de Grupo RPP [en línea]. Joinnus Blog, 29 de mayo de 2019. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://blog.joinnus.com/joinnus-recibe-inversion-de-grupo-rpp/>

JOINNUS. El ADN de Joinnus | Entrevista a Carolina Botto [en línea]. [Consulta: 8 de enero de 2026]. Disponible en: <https://blog.joinnus.com/el-adn-de-joinnus-entrevista-a-carolina-botto/>

**Caso 5. Cencosud**

AMÉRICA RETAIL & MALLS. Estrategias de Cencosud en Perú: cómo sus marcas propias están conquistando a los consumidores [en línea]. 14 de agosto de 2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://americaretail-malls.com/paises/peru/estrategias-de-cencosud-en-peru-como-sus-marcas-propias-estan-conquistando-a-los-consumidores/>

CENCOSUD. Press Release Cencosud 1T25 [en línea]. 7 de mayo de 2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: [https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20250507/20250507111241/press\\_release\\_cencosud\\_1t25\\_esp\\_.pdf](https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20250507/20250507111241/press_release_cencosud_1t25_esp_.pdf)

CENCOSUD. Cencosud's revenue grows 5.3% in the second quarter [en línea]. 7 de agosto de 2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.cencosud.com/en/centro-de-medios/resultados-segundo-trimestre>

GESTIÓN. Marcas propias de Cencosud en Perú ganan terreno: ¿cuál es el segmento con mayor demanda? [en línea]. 25 de agosto de 2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/empresas/marcas-propias-de-cencosud-en-peru-ganan-terreno-cual-es-el-segmento-con-mayor-demanda-noticia/>

**Caso 6. Cementos Pacasmayo**

COOVIAS. Cementos Pacasmayo lanza catálogo BIM para promover el trabajo colaborativo y la reducción de sobrecostos en las obras de construcción [en línea]. 22 de junio de 2023. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://coovias.com/cementos-pacasmayo-lanza-catalogo-bim-para-promover-el-trabajo-colaborativo-y-la-reduccion-de-sobrecostos-en-las-obras-de-construccion/>

NEXOS+1. EcoSaco: el nuevo saco disgregable y amigable con el ambiente de Pacasmayo [en línea]. 24 de junio de 2020. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://nexomasuno.com/ecosaco-el-nuevo-saco-disgregable-y-amigable-con-el-ambiente-de-pacasmayo/>

PACASMAYO PROFESIONAL. BIM: Building Information Modeling [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://pacasmayoprofesional.com/bim>

**Caso 7. Agroexportadores peruanos**

AGRARIA.PE. Camposol, Hortifrut-Perú, Beta, Agrovisión y Cerro Prieto son las principales empresas agroexportadoras de Perú [en línea]. 23 de enero de 2024. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://agraria.pe/noticias/camposol-hortifrut-peru-beta-agrovision-y-cerro-prieto-son-l-34387>

BLUEBERRIES CONSULTING. Oferta agroexportable de Perú llegó a 145 mercados en 2024, cuatro más respecto al año previo [en línea]. 20 de enero de 2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://blueberriesconsulting.com/oferta-agroexportable-de-peru-llego-a-145-mercados-en-2024-cuatro-mas-respecto-al-ano-previo/>

DANPER. Danper: Conectamos el campo con el mundo [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://danper.com/>

**Caso 8. Alicorp**

ALICORP. (2024) Memoria anual integrada 2023 - 2024 [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.alicorp.com.pe/sostenibilidad/memorias/>

GANAMÁS. Alicorp proyecta un 2025 lleno de innovación y expansión en sus negocios B2B [en línea]. 25 de noviembre de 2024. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://revistaganamas.com.pe/alicornp-proyecta-un-2025-lleño-de-innovacion-y-expansion-en-sus-negocios-b2b/>

NDMARKETINGDIGITAL. Descubre la eficiente distribución de Alicorp en el mercado: todo lo que necesitas saber [en línea]. [Consulta: 8 de enero de 2026]. Disponible en: <https://ndmarketingdigital.com/como-es-la-distribucion-de-alicornp/>

#### Caso 9. Tiendas EFE

EFE Tiendas. Compra online y retira en tienda: más de 200 tiendas y puntos de retiro en todo el Perú [en línea]. [Consulta: 5 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.efe.com.pe/compra-online-y-retira-en-tienda/>

LA REPÚBLICA. Nació en Chiclayo como una pequeña tienda y hoy lidera la venta de electrodomésticos en Perú: tienen más de 220 locales [en línea]. La República, 5 de noviembre de 2024. [Consulta: 5 de enero de 2026]. Disponible en: <https://larepublica.pe/amp/sociedad/2024/11/05/nacio-en-chiclayo-como-una-pequena-tienda-y-hoy-lidera-la-venta-de-electrodomesticos-en-peru-tienen-mas-de-220-locales-evat-362200>

EFE Tiendas. Vende en Tiendas EFE - Kioskos virtuales y presencia física nacional [en línea].EFE Tiendas, (web oficial). [Consulta: 5 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.efe.com.pe/vende-en-tiendas-efe>

#### Caso 10. Bimbo

DÍAZ, Juan. Agilidad y su impacto en Grupo Bimbo [en línea]. Grupo Bimbo. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.grupobimbo.com/es/prensa/noticias/pluma-invitada/agilidad-y-su-impacto-en-grupo-bimbo>

CHANGE AMERICAS. La agilidad presente en BIMBO Colombia: Creciendo exponencialmente [en línea]. [Consulta: 8 de enero de 2026]. Disponible en: <https://changeamericas.com/la-agilidad-presente-en-bimbo-colombia-creciendo-exponencialmente/>

#### Caso 11. Mercado Libre

GARCÍA RIOPA, L. Liderazgo efectivo en equipos remotos y multiculturales en empresas multinacionales latinoamericanas [en línea]. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. [Consulta: 8 de enero de 2026]. Disponible en: <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13878>

LAB9. El método Mercado Libre para escalar un ecosistema digital [en línea]. 11 de septiembre de 2023. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://lab9.co/https-lab9-co-blog-metodo-mercado-libre-escalar-ecosistema-digital/>

QUARTER. Mercado Libre: The Digital Backbone of Latin America [en línea]. [Consulta: 8 de enero de 2026]. Disponible en: <https://quartr.com/insights/edge/mercado-libre-the-digital-backbone-of-latin-america>

#### Caso 12. BCP

BANCO DE CRÉDITO BCP. Modelo de Business Agility Index BCP [en línea]. LinkedIn. 28 de mayo de 2021. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: [https://www.linkedin.com/posts/banco-de-credito-bcp\\_modelo-de-business-agility-index-bcp-activity-6804089683157504000-1XYe/](https://www.linkedin.com/posts/banco-de-credito-bcp_modelo-de-business-agility-index-bcp-activity-6804089683157504000-1XYe/)

RANKMI. Caso de éxito BCP Perú: Transformación cultural y tecnología [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.rankmi.com/es/caso-de-exito-bcp-peru-transformacion-cultural-y-tecnologia>

UNIVERSIDAD DE LIMA. Llontop, Mónica & Domenack, Wendy. Sin comunicación interna no hay transformación: Caso BCP, una apuesta por la agilidad [en línea]. [Tesis]. [Consulta: 8 de enero de 2026]. Disponible en: <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/19361/BCP%20final%20-%202020de%20nov%202023.pdf>

#### Caso 13. Scotiabank

EY PERÚ, ABE y AMCHAM PERÚ. El viaje del cambio 2024: Tendencias y desafíos en la gestión de personas [en línea]. 2024. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: [https://info.ey.com/rs/520-RXP-003/images/EY-ABE-Amcham\\_EI%20viaje%20del%20cambio%202024.pdf](https://info.ey.com/rs/520-RXP-003/images/EY-ABE-Amcham_EI%20viaje%20del%20cambio%202024.pdf)

GREAT PLACE TO WORK PERÚ. Los Mejores Lugares para Trabajar en Perú 2025: Scotiabank [en línea]. 2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-per%C3%BA/2025/scotiabank>

**Caso 14. Grupo EFE**

EY PERÚ, ABE y AMCHAM PERÚ. El viaje del cambio 2024: Tendencias y desafíos en la gestión de personas [en línea]. 2024. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: [https://info.ey.com/rs/520-RXP-003/images/EY-ABE-Amcham\\_EI%20viaje%20del%20cambio%202024.pdf](https://info.ey.com/rs/520-RXP-003/images/EY-ABE-Amcham_EI%20viaje%20del%20cambio%202024.pdf)

**Caso 15. Ripley**

EY PERÚ, ABE y AMCHAM PERÚ. Liderando la evolución con quienes hacen posible el cambio: Las mejores prácticas de gestión humana en el Perú premiadas por el Premio ABE 2025 [en línea]. 2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: [https://www.abe.org.pe/\\_files/ugd/14d820\\_b0ad7d1902c941a8a6940ddee5bd9ce.pdf](https://www.abe.org.pe/_files/ugd/14d820_b0ad7d1902c941a8a6940ddee5bd9ce.pdf)

**Caso 16. Caja Arequipa**

EY PERÚ, ABE y AMCHAM PERÚ. Liderando la evolución con quienes hacen posible el cambio: Las mejores prácticas de gestión humana en el Perú premiadas por el Premio ABE 2025 [en línea]. 2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: [https://www.abe.org.pe/\\_files/ugd/14d820\\_b0ad7d1902c941a8a6940ddee5bd9ce.pdf](https://www.abe.org.pe/_files/ugd/14d820_b0ad7d1902c941a8a6940ddee5bd9ce.pdf)

**Caso 17. MiBanco**

EY PERÚ, ABE y AMCHAM PERÚ. Liderando la evolución con quienes hacen posible el cambio: Las mejores prácticas de gestión humana en el Perú premiadas por el Premio ABE 2025 [en línea]. 2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: [https://www.abe.org.pe/\\_files/ugd/14d820\\_b0ad7d1902c941a8a6940ddee5bd9ce.pdf](https://www.abe.org.pe/_files/ugd/14d820_b0ad7d1902c941a8a6940ddee5bd9ce.pdf)

**Caso 18. Konecta**

EY PERÚ, ABE y AMCHAM PERÚ. Liderando la evolución con quienes hacen posible el cambio: Las mejores prácticas de gestión humana en el Perú premiadas por el Premio ABE 2025 [en línea]. 2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: [https://www.abe.org.pe/\\_files/ugd/14d820\\_b0ad7d1902c941a8a6940ddee5bd9ce.pdf](https://www.abe.org.pe/_files/ugd/14d820_b0ad7d1902c941a8a6940ddee5bd9ce.pdf)

**Caso 19. Natura**

NATURA &CO. Management by Impact (IPL): Regenerate and Prosper [en línea]. 2024. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://2024ar.naturaeco.report/natura-co-latin-america/regenerate-and-prosper/management-by-impact-ipl/>

NATURA &CO. From sustainability to regeneration [en línea]. [Consulta: 8 de enero de 2026]. Disponible en: <https://2024ar.naturaeco.report/media/pdfs/2024-ar-report-from-sustainability-to-regeneration-85.pdf>

NATURA &CO. Integrated Report 2024 [en línea]. [Consulta: 8 de enero de 2026]. Disponible en: [https://2024ar.naturaeco.report/documents/8/Natura\\_Co\\_Integrated\\_Report\\_2024.pdf](https://2024ar.naturaeco.report/documents/8/Natura_Co_Integrated_Report_2024.pdf)

**Caso 20. Minsur**

ENERGIMINAS. Minsur entre las 20 mineras con mejores prácticas de sostenibilidad del mundo [en línea]. 13 de febrero de 2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://energiminas.com/2025/02/13/minsur-entre-las-20-mineras-con-mejores-practicas-de-sostenibilidad-del-mundo/>

MINART. Minsur es reconocida por SemanaEconómica con el Premio Producción y Consumo Responsable en los Premios ESG 2025 [en línea]. 10 de diciembre de 2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://minart.pe/2025/12/10/minsur-es-reconocida-por-semanaeconomica-con-el-Premio-produccion-y-consumo-responsable-en-los-Premios-esg-2025/>

MINSUR. Minsur es reconocida como la empresa con mejor reputación del sector minero [en línea]. Octubre de 2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.minsur.com/noticias/detalle/46>

### Caso 21. Agrosuper

AGROSUPER. Control Total, Seguridad Absoluta: El poder de la Integración Vertical [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.agrosuper.com/global/es/the-difference/control/>

AGROSUPER. Why invest in Agrosuper? The factors that differentiate us [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.agrosuper.com/inversionistas/en/por-que-invertir-en-agrosuper/>

STAUFEN. Chilean food giant invests in operational excellence to go further [en línea]. Staufen Magazine, no. 6, 2023. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://en.staufen.com.br/magazine/chilean-food-giant-invests-in-operational-excellence-to-go-further/>

### Caso 22. Codelco

CODELCO. Excelencia Operacional en Codelco - Sistema de Gestión C+ [en línea]. [Consulta: 6 de enero de 2026]. Disponible en: [https://www.codelco.com/prontus\\_codelco/site/docs/20201231/20201231092530/excelencia\\_operacional.pdf](https://www.codelco.com/prontus_codelco/site/docs/20201231/20201231092530/excelencia_operacional.pdf)

CODELCO. Excelencia Operacional, Productividad y Costos (Memoria 2019) [en línea]. [Consulta: 8 de enero de 2026]. Disponible en: [https://www.codelco.com/memoria2019/site/docs/20200415/20200415153000/memoria\\_2019\\_nuestra\\_gestion\\_02\\_productividad\\_excelencia.pdf](https://www.codelco.com/memoria2019/site/docs/20200415/20200415153000/memoria_2019_nuestra_gestion_02_productividad_excelencia.pdf)

IIMCh - Instituto de Ingenieros de Minas de Chile. Metodología Lean aplicada en procesos mineros: Codelco - División Andina [en línea]. [Consulta: 8 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.iimch.cl/index.php/noticias2/jueves-minero/1899-metodologia-lean-aplicada-a-procesos-mineros-codelco-division-andina>

### Caso 23. Embraer

ABS QUALITY EVALUATIONS. Top Jet Manufacturer Implements Integrated Management Systems to Optimize Manufacturing Sites Worldwide [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.abs-qe.com/Knowledge/Projects/Top-Jet-Manufacturer-Implements-Integrated-Management-Systems-to-Optimize-Manufacturing-Sites-Worldwide/>

AVIATION PROS. Embraer Receives International Award for Business Excellence [en línea]. [Consulta: 8 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.aviationpros.com/aircraft-maintenance-technology/aircraft-technology/press-release/55242674/embraer-receives-international-award-for-business-excellence>

EMBRAER. Annual Report 2023 [en línea]. 2024. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://stage-embraer-corporate-website-cloud.useast01.umbraco.io/media/ea5p5swz/embraer-annual-report-2023.pdf>

MARKETSCREENER / SEC Filing. Embraer expands agreement with Toyota to enhance operational efficiency [en línea]. [Consulta: 8 de enero de 2026]. Disponible en: <https://ae.marketscreener.com/quote/stock/EMBRAER-S-A-6492875/news/EMBRAER-S-A-expands-its-agreement-with-Toyota-to-enhance-operational-efficiency-45062133/>

### Caso 24. Siemens Brasil

SIEMENS BRASIL. Certificação ISO 50001 [en línea]. [Consulta: 6 de enero de 2026]. Disponible en: <https://press.siemens.com/br/pt/comunicadodeimprensa/siemens-recebe-certificacao-iso-50001>

TÜV RHEINLAND. Siemens Brasil recebe prêmio Excelência em Liderança em Segurança e Sustentabilidade [en línea]. [Consulta: 6 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.tuv.com/imprensa/br/noticias/tuv-rheinland-reconhece-siemens-brasil-com-Premio-excelencia-lideranca-seguranca-sustentabilidade.html>

SIEMENS BRASIL. Gestão energética e sustentabilidade em Jundiá [en línea]. [Consulta: 6 de enero de 2026]. Disponible en: <https://press.siemens.com/br/pt/comunicadodeimprensa/siemens-recebe-certificacao-iso-50001>

### Caso 25. CIDEC México

CIDEC. Certificaciones y Premios [en línea]. CIDEC. 2025. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.cidec.com.mx/es/compania/certificaciones-y-Premios/>

CONDUMEX. CIDEC - Centro de Investigación y Desarrollo Carso [en línea]. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.condumex.com/cidec/>

### Caso 26. CEMEX

CEMEX. CEMEX continúa expansión de red Construrama en Latinoamérica [en línea]. 15 de junio de 2017. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.cemex.com/es/w/cemex-continua-expansion-de-red-construrama-en-latinoamerica>

CONSTRUENVÍO. Conoce más sobre Construvío [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.construenvio.com/es-us/conocemas>

CONSTRURAMA. Somos Construrama: La Red de Distribución con mayor cobertura en México [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.construrama.com/somos-construrama>

### Caso 27. Insuma

ALICORP. Insuma amplía su llegada para llegar a más emprendedores [en línea]. 12 de julio de 2022. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/noticias/insuma-amplia-su-llegada-para-llegar-a-mas-emprendedores>

ALICORP. Insuma es reconocida entre las “Empresas que Transforman 2024” [en línea]. 25 de septiembre de 2024. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/noticias/insuma-es-reconocida-entre-las-empresas-que-transforman-2024>

STAKEHOLDERS. Insuma de Alicorp: la solución digital que acompaña a los emprendedores peruanos en su desarrollo [en línea]. 19 de julio de 2022. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://stakeholders.com.pe/compromiso-empresarial/insuma-de-alicorp-la-solucion-digital-que-acompana-a-los-emprendedores-peruanos-en-su-desarrollo/>

### Caso 28. Falabella

CASH PLATFORM. Navigating the Future with Falabella: AI-Powered Retail Excellence [en línea]. 26 de abril de 2024. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.cash-platform.com/navigating-the-future-with-falabella-ai-powered-retail-excellence/>

FALABELLA. ¿Qué es falabella.com? [en línea]. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.falabella.com/falabella-cl/page/sobre-falabella-com>

FALABELLA RETAIL. Escanea y Paga, nuestro sistema para pagar desde el celular sin la necesidad de pasar por caja [en línea]. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://falabellaretail.falabella.com/graficas-sabias-que/escanea-y-paga-nuestro-sistema-para-pagar-en-tienda-a-traves-del-celular-sin-la-necesidad-de-pasar-por-caja/>

PERU-RETAIL. Falabella lanza innovador servicio de pagos sin contacto [en línea]. 22 de abril de 2022. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.peru-retail.com/falabella-lanza-innovador-servicio-de-pagos-sin-contacto/>

GRUPO FALABELLA. Presentation - Earnings Release 3Q25 [en línea]. Noviembre de 2025. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://investors.grupofalabella.com/app/uploads/sites/2/2025/11/Earnings-Release-3Q25-ENG.pdf>

NEWS AMERICA DIGITAL. IA Generativa: el secreto detrás del éxito de Falabella [en línea]. 18 de septiembre de 2024. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://news.america-digital.com/ia-generativa-el-secreto-detras-del-exito-de-falabella/>

GBG. Falabella Case Study | GBG [en línea]. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.gbg.com/en-us/our-customers/falabella/>

### Caso 29. Central Restaurante

Central Restaurante. (s.f.). Central: Un recorrido vertical por el territorio peruano. <https://centralrestaurante.com.pe/>

MATER INICIATIVA. Mater - Centro de Investigación [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://materiniciativa.com/>

MATER INICIATIVA. Nosotros [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://materiniciativa.com/mater>

### Caso 30. Antamina

COMPAÑÍA MINERA ANTAMINA. Antamina lidera por 12 años consecutivos el sector minero en el Ranking Merco Responsabilidad ESG 2024 [en línea]. 04 de febrero de 2025. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.antamina.com/noticias/antamina-lidera-12-consecutivos-sector-minero-ranking-merco-responsabilidad-esg-2024/>

ENERGIMINAS. Antamina acumula más de S/ 2,000 millones de inversión con cerca de 70 proyectos ejecutados vía Obras por Impuestos [en línea]. 14 de octubre de 2025. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://energiminas.com/2025/10/14/antamina-acumula-mas-de-s-2000-millones-de-inversion-con-cerca-de-70-proyectos-ejecutados-via-obras-por-impuestos/>

DIARIO MÉDICO PERÚ. ANTAMINA ya supera el 83 % de construcción del nuevo Hospital de Huarney [en línea]. 03 de julio de 2025. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.diariomedico.pe/antamina-ya-supera-el-83-de-construccion-del-nuevo-hospital-de-huarney/>

ENERGIMINAS. Antamina: Construcción del nuevo Hospital de Huari ronda el 94 % de avance, dotará atención a más de 100 000 personas [en línea]. 10 de septiembre de 2025. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://energiminas.com/2025/09/10/antamina-construccion-del-nuevo-hospital-de-huari-ronda-el-94-de-avance/>

RADIORSO PERÚ (RSD NOTICIAS). Colegio de Alto Rendimiento de Áncash estaría operativo a fin de año [en línea]. 21 de agosto de 2024. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://radiorsd.pe/index.php/noticias/colegio-de-alto-rendimiento-de-ancash-estaria-operativo-fin-de-ano>

ANTAMINA - NOTICIAS. Comunidad campesina Santa Cruz de Pichiu y Antamina lograron la forestación de 400 hectáreas en Huari, Áncash [en línea]. 2024. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.antamina.com/noticias/comunidad-campesina-santa-cruz-pichiu-antamina-lograron-forestacion-400-hectareas-huari-ancash/>

COMPAÑÍA MINERA ANTAMINA. Reporte de Sostenibilidad 2024 [en línea]. 2024. [Consulta: 7 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.antamina.com/wp-content/uploads/2025/11/reporte-de-sostenibilidad-2024-esp.pdf>

### Caso 31. Grupo Intercorp

INTERCORP. Hacemos que el Perú sea el mejor lugar para formar una familia [en línea]. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://intercorp.com.pe/es/>

INTERCORP. Reporte de Sostenibilidad 2023: Introducción [en línea]. 2024. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.intercorp.com.pe/es/nuestro-impacto-sostenible/introduccion>

INTERCORP. Intercorp Retail reafirma su compromiso con los emprendimientos peruanos y el crecimiento económico del país con Perú Pasión [en línea]. 18 de junio de 2025. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://intercorp.com.pe/es/noticias-y-contacto/intercorp-retail-reafirma-su-compromiso-con-los-emprendimientos-peruanos-y-el-crecimiento-economico-del-pais-con-peru-pasion-298882>

PERÚ RETAIL. Intercorp: ¿Qué marcas conforman el conglomerado más grande del Perú? [en línea]. 15 de abril de 2024. [Consulta: 2 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.peru-retail.com/intercorp-que-marcas-conforman-el-conglomerado-mas-grande-del-peru/>



# ÍNDICE TEMÁTICO

| <b>A</b>                         | Página            |                                       |                         |
|----------------------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| Acobamba                         | 79                | Cánepa, Raúl                          | 32, 322                 |
| Agrovot Market                   | 214, 323          | Cantol                                | 32, 322                 |
| Alarcón, Pedro                   | 78                | Cantón                                | 185, 244                |
| Alcalde, Raúl                    | 138, 324          | Carlos Ángeles                        | 73                      |
| Alfredo Chang                    | 243               | Carlos Armando de la Flor             | 177                     |
| Algaex                           | 155               | Carlos Choy                           | 182, 323                |
| Aliaga, Denisse                  | 91, 322           | Castrovirreyna                        | 207                     |
| alMA                             | 180               | Ccori Motors                          | 14, 16, 161             |
| Almenara, María                  | 177               | Ccori, Jacqueline                     | 14, 161                 |
| Ananay Hoteles Boutique          | 155               | Cementos Inka                         | 182, 323                |
| Ancash                           | 46                | César Madrid                          | 252                     |
| Ancón                            | 66                | Chancay                               | 145                     |
| Andrade, Rolando                 | 188               | Chang, Alfredo                        | 243                     |
| Ángeles Solest                   | 73                | Chantyon                              | 115                     |
| Ángeles, Carlos                  | 73                | Chiclayo                              | 111                     |
| Antalgina                        | 247               | Chile                                 | 188, 204, 213, 275, 306 |
| Aragonez, Wilber                 | 281               | China                                 | 185, 243                |
| Arequipa                         | 46, 111, 161, 167 | Chincha                               | 206                     |
| Argentina                        | 225               | Choy, Carlos                          | 182, 323                |
| Art - Arquitectura temporal      | 73                | Coelvisac                             | 128                     |
| Aseptic Peruvian Fruit           | 106               | Colombia                              | 188, 207, 213, 225, 275 |
| Auris de Munive, Mercedes        | 203               | Comercial Vega                        | 102                     |
| Avícola Atahuampa                | 44                | Comercio                              | 21, 27                  |
| Avivet                           | 216               | Comercio SAC                          | 133                     |
| Ayacucho                         | 70, 82            | Corporación Vega                      | 103                     |
|                                  |                   | Costa Rica                            | 215                     |
|                                  |                   | Costa, Mariana                        | 275, 322                |
|                                  |                   | Cusco                                 | 82, 269, 287            |
|                                  |                   | CVC Energía                           | 127, 323                |
| <b>B</b>                         |                   | <b>D</b>                              |                         |
| B&B Murillo                      | 166, 324          | Dante Villalva                        | 224, 323                |
| Barranca                         | 45                | De la Flor, Carlos Armando            | 177                     |
| Bismutol                         | 247               | Demetrios Chicken                     | 91, 322                 |
| Bolivia                          | 36, 213, 225      | Denisse Aliaga                        | 91, 322                 |
| Bolivia                          | 188               | Dextro Toss                           | 247                     |
| Brasil                           | 213, 275, 282     | Dionisia Zapata                       | 286                     |
| Built and Business Murillo S.A.C | 166               | Distribuidora e Importadora Intervega | 103                     |
| Bustamante, Marina               | 12, 27            | Dora Rodríguez                        | 111                     |
| <b>C</b>                         |                   | <b>E</b>                              |                         |
| Cabo Blanco                      | 273               | Echeverría, Javier                    | 38, 322                 |
| Calderón, Umberto                | 214, 323          | Ecuador                               | 36                      |
| Caliza Cemento Inca              | 182               | Ecuador                               | 188, 207, 213, 225, 306 |
| Calvo Pérez, Javier              | 155               | El Pedregal                           | 161                     |
| Camaná                           | 161               | El Salvador                           | 213                     |
| Canadá                           | 188               |                                       |                         |
| Canales, Ricardo                 | 68, 325           |                                       |                         |
| Cánepa, Patricia                 | 32, 322           |                                       |                         |

|                         |               |
|-------------------------|---------------|
| Electro Perú Industrial | 49            |
| Eric Hanschke           | 15, 301       |
| Erika Oda               | 14, 21, 324   |
| Estados Unidos          | 213, 275, 282 |

**F**

|                 |          |
|-----------------|----------|
| Favre, Julio    | 43       |
| Felipe Koechlin | 307, 324 |
| Francia         | 140      |

**G**

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| GA Soluciones Logísticas | 78       |
| Gerencia Alimentaria     | 103      |
| Grupo Calimod            | 243      |
| Grupo Vega               | 101, 323 |
| Guanilo, Pola            | 209, 323 |
| GVD                      | 103      |

**H**

|                    |          |
|--------------------|----------|
| Hagroy Electronics | 38, 322  |
| Hanschke, Eric     | 15, 301  |
| Hanschke, Ian      | 15, 301  |
| Heladería Fragola  | 107      |
| Helatony's         | 111      |
| Hidalgo, Oswaldo   | 12, 63   |
| Honduras           | 213, 214 |
| Huancapi           | 70       |
| Huántar            | 66       |
| Huaraz             | 12       |
| Huarochirí         | 220      |
| Huaycoloro         | 220      |

**I**

|   |          |
|---|----------|
| Ian Hanschke  | 15, 301  |
| Ica   | 82, 127  |
| Iflutech  | 68, 325  |
| Importaciones Diony's   | 286      |
| Incobrand   | 103      |
| Industria   | 32, 38   |
| Iniciativa de Desarrollo de Paisaje Sostenible en Madre de Dios | 307, 324 |
| Inka terra  | 269      |
| Inkaterra   | 269      |
| Inmoveg Perú  | 103      |
| Iquitos   | 111      |
| Italia  | 108      |

**J**

|                    |         |
|--------------------|---------|
| J&V Resguardo      | 155     |
| Jacqueline Ccori   | 14, 161 |
| Jalisco            | 312     |
| Javier Calvo Pérez | 155     |
| Javier Echeverría  | 38, 322 |
| Joe Koechlin       | 269     |

|                   |          |
|-------------------|----------|
| Jorge Zegarra     | 219, 324 |
| José Koechlin     | 269      |
| Juan Leng Delgado | 244      |
| Julio Favre       | 43       |
| Junín             | 82       |

**K**

|                  |          |
|------------------|----------|
| Kaudal           | 155      |
| Koechlin, Felipe | 307, 324 |
| Koechlin, Joe    | 269      |
| Koechlin, José   | 269      |

**L**

|                                  |          |
|----------------------------------|----------|
| Laboratoria                      | 275, 322 |
| Laboratorio San Joaquín Roxfarma | 247      |
| Lambayeque                       | 129      |
| Larco, Vittorio                  | 106      |
| Liderman                         | 155      |
| Lockett, Rocío                   | 133, 322 |
| Lucchetti                        | 102      |
| Lumbroso, Víctor                 | 142      |

**M**

|                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| Macchu Picchu            | 270                     |
| Madre de Dios            | 269                     |
| Madrid Edificaciones     | 252                     |
| Madrid Ingenieros        | 252                     |
| Madrid Inmobiliaria      | 252                     |
| Madrid, César            | 252                     |
| Makemusic.pe             | 21                      |
| Mambo                    | 139                     |
| Mantaro                  | 97                      |
| Maria Almenara           | 177                     |
| Maria Almenara           | 177                     |
| Mariana Costa            | 275, 322                |
| Marina Bustamante        | 12, 27                  |
| Marlene Perea            | 166, 324                |
| Marruecos                | 140                     |
| Mercedes Auris de Munive | 203                     |
| Metax Industria          | 133, 322                |
| México                   | 188, 214, 225, 275, 312 |
| Michel Vega              | 101, 323                |
| Migiva Group             | 142                     |
| Moquegua                 | 82, 129, 161            |
| Moyobamba                | 111                     |
| Muñoz, Rosana            | 14, 247                 |

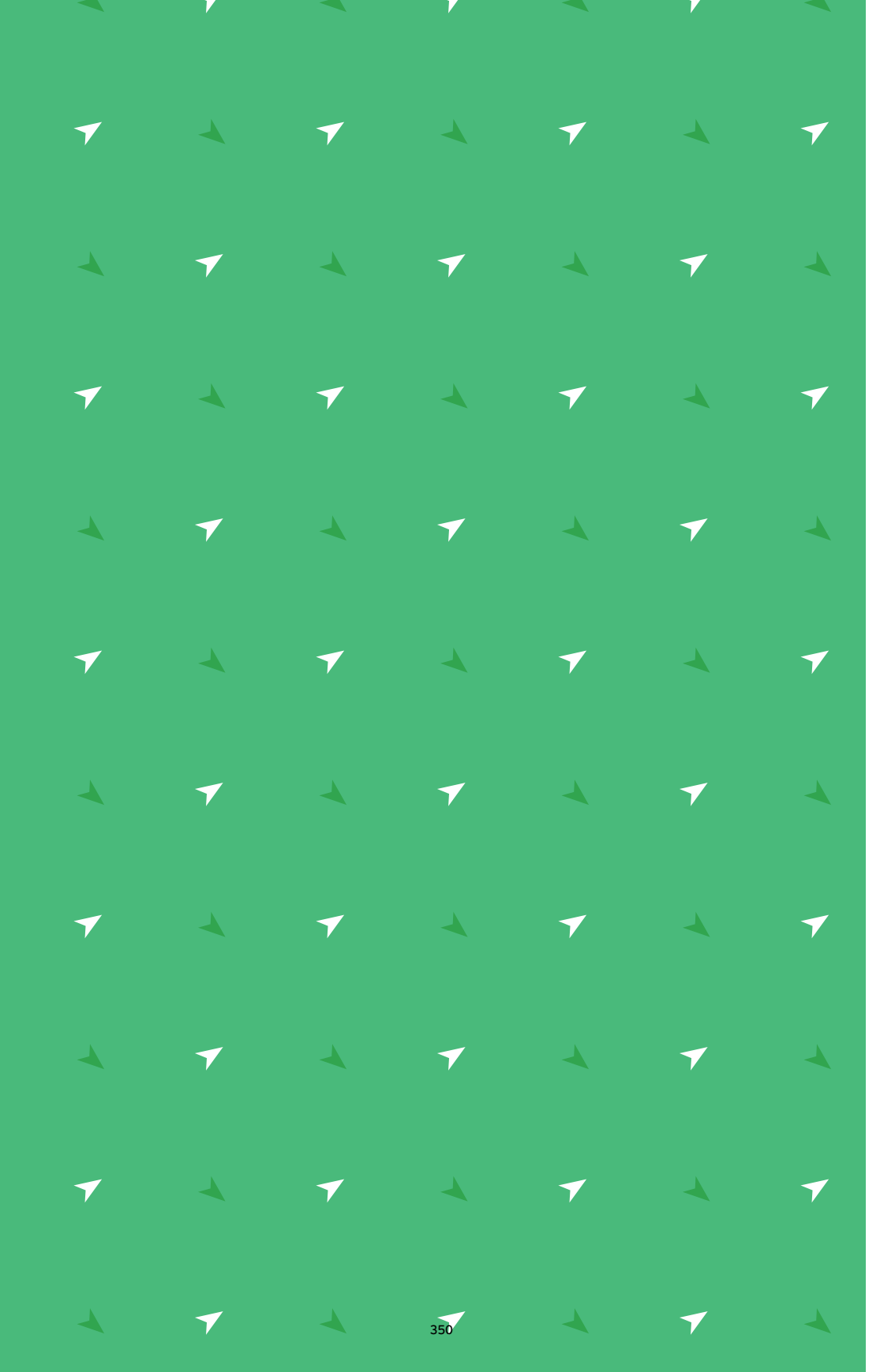
**N**

|              |     |
|--------------|-----|
| New Athletic | 97  |
| Nicaragua    | 214 |

**O**

|             |             |
|-------------|-------------|
| Oda, Ericka | 14, 21, 324 |
|-------------|-------------|

|                                    |                 |                           |            |
|------------------------------------|-----------------|---------------------------|------------|
| Olmos                              | 127             | Sharf Logística Integrada | 138, 324   |
| Ortiz, Percy                       | 127, 323        | Sicuaní                   | 286        |
| Oswaldo Hidalgo                    | 12, 63          | Silicon Technology        | 281        |
| <b>P</b>                           |                 | Silvio Vila               | 97         |
| Pacific Fruit                      | 107             | Supe                      | 45         |
| Panamá                             | 188             | <b>T</b>                  |            |
| Paraguay                           | 207, 213        | Tacna                     | 129        |
| Pasco                              | 82              | Tarapoto                  | 111        |
| Patricia Cánepa                    | 32, 322         | Tarma                     | 79         |
| Patricio Portaro                   | 237, 323        | Taxi Directo              | 237, 323   |
| Pedro Alarcón                      | 78              | Tingo María               | 91         |
| Percy Ortiz                        | 127, 323        | Tocache                   | 91         |
| Perea, Marlene                     | 166, 324        | Transporte Toñito         | 80         |
| Petmedica                          | 216             | Transporte Vega           | 103        |
| Petramás                           | 219, 324        | <b>U</b>                  |            |
| Pharmaris Latam                    | 188             | Umberto Calderón          | 214, 323   |
| Piura                              | 129, 301        | <b>V</b>                  |            |
| Pola Guanilo                       | 209, 323        | Valvoline                 | 103        |
| Portaro, Patricio                  | 237, 323        | Vandelverde, Victor       | 49         |
| Precotex                           | 224, 323        | Vega AllNes               | 103        |
| Prime Music                        | 14, 16, 21, 324 | Vega Distribución         | 102        |
| Pucallpa                           | 91, 111         | Vega Management           | 103        |
| Puerto Maldonado                   | 270             | Vega, Michel              | 101, 323   |
| Puerto Rico                        | 213             | Venezuela                 | 188        |
| <b>Q</b>                           |                 | Víctor Lumbroso           | 142        |
| qAIRa                              | 155             | Victor Vandelverde        | 49         |
| <b>R</b>                           |                 | Vila, Silvio              | 97         |
| R&G Seguridad e Higiene Industrial | 209, 323        | Villacurí                 | 128        |
| Radio Urbe                         | 159             | Villalva, Dante           | 224, 323   |
| Ramsa                              | 308             | Virú                      | 206        |
| Raúl Alcalde                       | 138, 324        | Vistony                   | 12, 16, 63 |
| Raúl Cánepa                        | 32, 322         | Vittorio Larco            | 106        |
| Redondos                           | 43              | Vivero Los Víñedos        | 203        |
| Reforestadora Amazónica S.A.       | 308             | Vuelve                    | 155        |
| Renzo Costa                        | 12, 16, 27      | <b>W</b>                  |            |
| República Dominicana               | 207             | White Rolling Pin SRL     | 177        |
| Ricardo Canales                    | 68, 325         | Wilber Aragonez           | 281        |
| Rocío Lockett                      | 133, 322        | WUF                       | 155        |
| Rodríguez, Dora                    | 111             | <b>Y</b>                  |            |
| Rolando Andrade                    | 188             | Yámboly                   | 111        |
| Rosana Muñoz                       | 14, 247         | <b>Z</b>                  |            |
| Roxfarma                           | 14, 16, 247     | Zapata, Dionisia          | 286        |
| <b>S</b>                           |                 | Zegarra, Jorge            | 219, 324   |
| Salas                              | 128             |                           |            |
| Seacorp                            | 15, 16, 301     |                           |            |
| Sechura                            | 301             |                           |            |
| Serviexpress                       | 162             |                           |            |
| Sharf Lab                          | 140             |                           |            |





# VISIONARIOS

BEATRIZ BOZA  
PABLO SALVADOR

## ¿Cómo se construye una empresa sólida en el Perú?

A partir de entrevistas a Líderes Empresariales del Cambio, Visionarios, de Beatriz Boza y Pablo Salvador, explora cómo se viven y adaptan en el Perú las capacidades que sostienen el desempeño exitoso de las organizaciones: gestión del cliente y del talento, excelencia operativa y alianzas estratégicas.

Esta guía práctica combina relatos auténticos e inspiradores con insights accionables, modelos de madurez, indicadores y marcos de gestión que permiten diagnosticar, priorizar y desarrollar las capacidades que cada empresa necesita para su contexto particular.

Con una mirada que reconoce a la peruanidad como fuente de creatividad, resiliencia y empatía, Visionarios es una invitación a convertir el ingenio peruano en ejecución consistente y crecimiento sostenible, ofreciendo pautas claras para definir qué fortalecer, cómo medir y por dónde empezar en el desafío de construir organizaciones que trascienden y crean valor en el tiempo.



Shape the future  
with confidence

