

# Emprende **empresa** 2

... Aprendiendo de los más exitosos





... Aprendiendo de los más exitosos

Susana Pinilla Cisneros  
**Ministra de Trabajo y Promoción del Empleo**

Javier Barreda Jara  
**Vice Ministro de Promoción del Empleo y la Micro y Pequeña Empresa**

Zoraida Sanchez Morales  
**Directora Nacional de la Micro y Pequeña Empresa**

**Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa**  
**Equipo Dirección de Promoción de Nuevos Emprendimientos**

Melina Burgos Quiñones  
**Directora(e) de Promoción de Nuevos Emprendimientos**

Natalia Gamarra Goyzueta  
**Sub Directora de Nuevas Empresas Competitivas**

Patrick Villanueva Bartra  
**Sub Director(e) de Promoción de Micronegocios**

**Especialistas de Promoción Social**

Dennys Jesusi Poma  
Flor Cruzado González  
María Chirinos Arias



## EMPRENDE EMPRESA 2: APRENDIENDO DE LOS MÁS EXITOSOS

Lima Perú Mayo 2007  
Tiraje 2000 ejemplares

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú  
N° 2007-04620

\* Experiencias recopiladas del Ciclo de Conferencias “Los Martes Emprendedores” realizadas del 18 de mayo al 20 de julio del 2004 en SENATI, las cuales han sido corregidas y actualizadas por los mismos empresarios. El testimonio de la Sra. Gisela Valcárcel ha sido recogido del I Encuentro de Jóvenes Emprendedores, realizado en noviembre del 2003.

Derechos Reservados

## TESTIMONIOS DE LOS EMPRESARIOS EN LA PRESENTE PUBLICACIÓN

### I Encuentro de Jóvenes Emprendedores

**Lugar:** Universidad Ricardo Palma - Lima

**Fecha:** 21 de Noviembre del 2003

**Testimonio de :** Gisela Varcárcel, Amarige S.A.C.

### II Ciclo de Conferencias “Los Martes Emprendedores 2004”

**Lugar:** Sede del SENATI - Lima Norte

**Año** 2004

#### 18 de mayo :

- Jorge Córdova, Cerveza Hacker
- Elena Soler, Chocolates Helena

#### 08 de junio:

- Jeanette Emmanuel, Santa Natura

#### 22 de junio

- Alfredo Menacho, Aurandina (Wawa Sana)
- Ernesto Pimentel (La Chola Chabuca)

#### 6 de julio:

- Basilio Noa Pullas, Noa Industrias
- Miguel Gibu Quiroz, Lavanderías AKI
- Jorge Luis Salinas, Diseños Emporium

#### 20 de julio :

- Jhonny Cobos, Pastelería Piero`s

## CONTENIDO

---

<b>Prólogo</b> .....	9
<b>HACKER, LA CERVEZA PERSONALIZADA</b> .....	11
Jorge Córdova	
<b>UNA TENTADORA Y PLACENTERA PASIÓN: EL CHOCOLATE Y EL PISCO</b> .....	23
Elena Soler de Panizo	
<b>EL CASO DE SANTA NATURA: CÓMO HACER EMPRESA MIRANDO AL PERÚ</b> .....	37
Jeanette Emmanuel	
<b>UN PRODUCTO TRADICIONAL PARA UN MERCADO MODERNO</b> .....	49
Alfredo Menacho	
<b>UNA CHOLA EMPRENDEDORA</b> .....	67
Ernesto Pimentel Yesquén	
<b>NOE HIZO EL ARCA, NOA HACE MUEBLES</b> .....	81
Basilio Noa Pucllas	

<b>LAVANDO AKI SE LOGRA LA EXCELENCIA</b>	91
Miguel Gibu Quiroz	
<b>CUANDO EL BUEN GUSTO ES UN BUEN NEGOCIO</b>	101
Jorge Luis Salinas	
<b>DE TAXISTA A RÉCORD GUINNESS DE LAS TORTAS</b>	111
Johnny Cobos Espinoza	
<b>SI SUEÑAS ALGO QUE TE CONVENCE, VE DETRÁS DE ESTO</b>	123
Gisela Valcárcel	

La comunidad empresarial, laboral y la ciudadanía en general identifican al “Ministerio de Trabajo” tan solo como el ente fiscalizador del cumplimiento de las normas laborales. Efectivamente, esta es una tarea central de este Ministerio que vela por los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores para lograr relaciones de cooperación en la empresa en base al respeto de intereses mutuos. No obstante, nuestro Ministerio también cumple con la función fundamental de “Promoción del Empleo”.

A diciembre del 2005 sólo el 42.4% de la población económicamente activa se encontraba adecuadamente empleada, frente a un 52.6% que se encontraba subempleada. El nivel de desempleo ascendió a 5.0% en el 2005 habiéndose reducido a 4.3% en el 2006.

La PEA que labora en el sector de la micro y pequeña empresa (58.6% del total) es la que percibe menores niveles de ingresos; a diferencia de la PEA que se ubica en el segmento de la mediana y gran empresa (9%) donde las condiciones de trabajo suelen ser mejores. No obstante, el sector de la MYPE es muy dinámico y creativo y con herramientas de apoyo, logra crecer, desarrollarse y ser competitivo.

“Emprende Empresa II” se trata precisamente de eso, son 10 historias de vida empresarial de personas que empezaron con

una buena idea de negocio; es decir, identificaron una oportunidad y la llevaron a la práctica. En esta publicación se recogen los testimonios de empresarios de éxito que durante el año 2004 participaron en el ciclo de conferencias “Los Martes Emprendedores” organizados por la Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa durante 5 fechas con el apoyo del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial SENATI, en Lima Norte para un promedio de 600 personas en cada una de las fechas.

Nuestra intención con la presente publicación es motivar a un mayor número de personas a ingresar por el camino del emprendimiento y que los casos en ésta expuestos sirvan como ejemplos para estudiantes de educación básica y superior, que coadyuven a la formación de una nueva generación de emprendedores y empresarios de acumulación, contribuyendo a la “Promoción del Empleo” que nuestro Ministerio tiene como mandato.

**SUSANA PINILLA CISNEROS**  
Ministra de Trabajo y Promoción del Empleo

## HACKER, LA CERVEZA PERSONALIZADA

*“Yo creo que la base del emprendedor, es buscar la información”*

**Ingeniero Jorge Córdova<sup>1</sup>** - Cervecería Hacker

La *Cerveza Hacker* es producida por Frankfurt SAC, empresa que se dedica a la fabricación de productos alimenticios de consumo masivo y que pertenece a la familia Pérez Romero. Tiene a Pedro Pérez Romero como principal accionista y director de la misma, quien es ex alumno y miembro del SENATI. Pedro siempre recuerda que, hace 25 años, cuando ingresó a este instituto de educación superior, le dijeron tres cosas y “tienen que grabárselo por allí si quieren ser emprendedores”:

*¿Por qué no quieres?  
¿Por qué no sabes?  
¿Por qué no puedes?*

La primera pregunta, *¿Por qué no quieres?*: Todos en la vida tenemos un objetivo, y debes preguntarte: ¿Cuál es tu sueño? ¿Cuál es tu objetivo? ¿Qué es lo que te gusta hacer? Definir qué quieres hacer, cuál es el producto que quieres producir. La palabra clave antes de la respuesta a estas tres interrogantes iniciales es *disposición*; todo emprendedor debe averiguar hasta dónde está dispuesto a llegar para hacer de su objetivo o sueño empresarial una realidad.

<sup>1</sup>. Gerente

Un emprendedor debe estar dispuesto a hacer todo lo que haga falta para realizar y llevar a la culminación su sueño. Lo importante para el emprendedor es tener y mantener siempre un gran interés y entusiasmo para con su objetivo.

La segunda pregunta, *¿Por qué no sabes?:* Si no sabes algo, ¡busca información! Toda la información referente a tu objetivo no necesariamente tiene que estar en tu cabeza. Puede estar en la cabeza de un compañero, de un vecino o ser ubicada de diferentes formas a través de alguna asesoría. Para nosotros, los emprendedores, existen dos tipos de conocimiento: aquél que poseemos y aquél que sabemos dónde encontrarlo.

El emprendedor, en todo caso, debe buscar quién le enseñe o asesore en el tema referente a su objetivo empresarial. *La pregunta diaria del emprendedor debe ser: ¿Cómo hacer mejor lo que hago?* Esta interrogante lo mantiene conectado con su poder creativo, y los medios de hacer las cosas van surgiendo como por arte de magia.

La tercera pregunta, *¿Por qué no puedes?:* Si no puedes, pide ayuda; muchas veces, nosotros no sabemos las cosas y no hacemos las cosas porque tenemos miedo. El miedo o temor es el enemigo número uno del emprendedor y le impide aprovechar las oportunidades de triunfar. Tenemos miedo a preguntar y a que se rían de nuestra idea, miedo a cosas que no están bajo nuestro control, miedo a la opinión de la gente, miedo a equivocarnos, miedo a fracasar; pero estos supuestos fracasos o equivocaciones iniciales deben ser vistos por el emprendedor como contratiempos en su ruta hacia su objetivo final.

*“El mayor obstáculo del emprendedor para lograr su sueño empresarial es el miedo al fracaso”.* Nosotros, los emprendedores, siempre debemos tener presente que la acción y la confianza curan el miedo. El emprendedor, una vez que entra en acción, logra mayor

confianza haciendo las cosas que van contra lo que teme. La persona emprendedora tiene que quitarse ese miedo a hacer algo.

Ahora, para una historia de la *Cervecería Hacker*, hay que resaltar que, así pequeña como es en la actualidad, es la tercera empresa cervecera del Perú. La primera es Backus, y la segunda es Ambev. Nosotros siempre trabajamos en equipo. Pedro es un experto en maquinas, y yo, ingeniero, pero nos complementamos; viendo el que les habla la parte administrativa financiera, y él, la parte correspondiente a maquinaria y producción.

La idea de la Cerveza Hacker nació a mediados del año 1998. Pedro siempre se ha caracterizado por desarrollar nuevos productos. Tiene más de 20 años de experiencia en la fabricación de productos alimenticios de consumo masivo y en mercados emergentes. Primero se dedicó a la fabricación de todo tipo de vinagres; luego incursionó en productos cárnicos y embutidos; posteriormente, se metió en la línea de envasado de néctares y gaseosas.

Con la experiencia adquirida en lo que era envasado de néctares y gaseosas, y buscando nuevos nichos de mercado en la línea de bebidas gasificadas, nos dimos cuenta de que había un segmento del mercado, en las bebidas de consumo masivo, que no era bien atendido y donde se podía incursionar debido a que en ese momento sólo había un fabricante en el Perú; no había competidor: la Cerveza.

*¿Por qué no puedes?* Aplicamos la tercera pregunta del emprendedor, que nos indicaba que no había que tener miedo; era el momento de entrar en la acción y tener confianza en lograr nuestro objetivo: producir cerveza. Conversamos con un grupo de gente, a la cual *le comunicamos la idea y nuestra disposición de llevarla adelante.* Muchos se asustaron con la idea: “¡Nooooooo! ¿Para qué te vas a meter con Backus? Imposible” -sentenciaron.

Como ellos, muchos imaginan que para la fabricación de la cerveza se necesita una maquinaria enorme, además del costo que ello implica. Quiero comentarles que la fabricación de cerveza es lo más simple del mundo.

La malta es la cebada germinada; es la misma que se usa en la preparación de los emolientes. Es la cebada que, en la malterías, la hacen germinar en un ambiente húmedo. Es similar a lo que se hace en el colegio: en un platito se pone el frijolito sobre algodón, le echas agua y germina. En forma industrial, en las cervecerías y en las malterías, a la cebada ya seleccionada se le agrega humedad y aquella germina hinchándose, siendo allí donde se producen los azúcares y almidones, tan necesarios en el proceso posterior de fermentación. Luego se calienta, le quitas la humedad y la almacenas.

Ahora, así como en tu casa puedes hacer un emoliente, también puedes fabricar una chicha de cebada que, en realidad, es una cerveza sin filtrar. Ahora, si tuestas la malta, lo que vas a hacer es obtener cerveza negra. Esa es la malta.

*¿Por qué no sabes?* Aplicamos la segunda pregunta del emprendedor; era el momento de buscar quién nos ilustrara sobre la fabricación de cerveza, de buscar toda la información necesaria y más. Nosotros comenzamos el año 1998 a recabar información por e-mail. En fin, de diversas maneras, y tuvimos la suerte de que, como los extranjeros son muy atentos y dan servicio de información a potenciales clientes, nos visitara un experto cervecero (un enólogo), dueño de una empresa proveedora de maquinaria para la fabricación de cerveza a nivel mundial, quien nos trajo toda la información referente a la fabricación de cerveza en forma industrial: gran industria cervecera, microcervecerías y los famosos Brew PUB (bares cerveceros de gran auge a nivel mundial), maquinaria necesaria en cada caso, todo acompañado de la cotización respectiva de los mismos. Además, nos informó sobre

todos los tipos de malta, lúpulos y levaduras que hay y que intervienen como materias primas. Ustedes no se imaginan, pero en el mundo existen más de 600 tipos de cerveza. *Yo creo que la base del emprendedor es buscar la información.*

Luego buscamos el resto de información con respecto a maquinarias complementarias requeridas para la cervecería; después y seguidamente, vino la parte del financiamiento, la parte de buscar el dinero necesario para llevar a la práctica la idea de fabricación de cerveza. En nuestro caso, se financió inicialmente con recursos propios, donde para invertir medimos nuestro ahorro en otras líneas de producción y, luego, con financiamiento bancario. Como empresarios emprendedores, tenemos que medir muy bien la parte del riesgo, siempre y cuando se acuda a alguna entidad financiera.

Hemos buscado un mercado emergente, donde se podía incursionar con un producto de consumo masivo, donde nuestro esquema se basa en el servicio al cliente: cualquiera puede ir a la *Cervecería Hacker*, y nosotros le fabricamos la cerveza de acuerdo con sus requerimientos, gusto y sabor deseados, con su marca y etiqueta personalizadas.

Nuestra planta, al ser una pequeña cervecería, nos permite ser versátiles y hacer *bach* o lotes de producción limitados, orientados a distintos segmentos de mercado con variedades de cervezas diferenciadas por sabor, color y cuerpo. Por ejemplo, sacamos la cerveza para Camagüey y la cerveza para Abencia Meza. También, y como una forma de diversificar la producción, hemos hecho ya las pruebas y estamos elaborando chicha de jora, filtrada y pasteurizada, como producto complementario de consumo masivo.

Nosotros fabricamos la *Cerveza Hacker* cien por ciento peruana, y en la empresa practicamos el trabajo en equipo y por resultados e, individualmente, promovemos la práctica del “*bien ser*”, del “*bien hacer*” y del “*bien estar*”.

El “*bien ser*” significa que tú, como emprendedor, tienes que dar un buen servicio, dar buena atención, dar calidad. Hay que entregarse; no se trata de pedir, hay que dar para recibir algo a cambio.

El “*bien hacer*” quiere decir haz las cosas bien: si vas a nadar, hazlo bien; si vas a estudiar, hazlo bien; si haces el amor, hazlo bien; entrégate a tu labor con ganas. La idea del emprendedor es que, si vas a hacer algo, tienes que hacerlo bien; no lo hagas a medias.

El “*bien estar*” implica que las personas que son un “bien ser” les dan a la familia y a su escuela más de lo que recibieron; quienes siguen estos tres pasos, en ese orden, tarde o temprano llegarán al siguiente paso. Ahora, el “*bien tener*” es el resultado y la conjugación de los tres anteriores: *bien ser*, *bien hacer* y *bien estar*.

El “*bien tener*” significa que hay que ser honesto, puntual y disciplinado si quieres ser empresario emprendedor de éxito. Tú no puedes jugar con tu tiempo ni con el tiempo de las personas; tu palabra tiene que ser la verdad; tienes y debes tener un plan y llevarlo a cabo en los tiempos adecuados.

Por otro lado, nuestra empresa está constantemente innovando y desarrollando nuevos productos. Inicialmente, nosotros nos dedicamos a los sectores populares como la cerveza Abencia Meza, los salsódromos y orquestas como Camagüey. Ahora también estamos atendiendo a pequeños empresarios turísticos de Puno y a otro de Larcomar, que querían la chicha de jora embotellada.

Nuestro objetivo era tener una cervecería regional pero, como dije al inicio, no hay que tener miedo. En principio, no hay que asustarse. Lo primero que hicimos fue elaborar un plan de lo que se tenía que hacer. Si tú tienes miedo y piensas en chiquito, a la

primera dificultad te vas a desanimar. La idea del emprendedor es ponerse una meta grande, elaborar un plan y llevarlo a la práctica, y crecer en el tiempo. Así pensamos nosotros.

Somos una pequeña cervecería y ya estamos funcionando, estamos completamente instalados y vendiendo cerveza en bidones para eventos sociales, siendo nuestro próximo paso vender cerveza en botella, y el siguiente, salir con cerveza en lata.

Hemos salido, pero con líneas continuas. Después de trazarnos un objetivo, diseñamos un plan de trabajo, y siempre ustedes, que van a ser empresarios emprendedores, tienen que perseverar en la idea inicial; no la cambien: Ahora me meto a la cerveza, después digo no, cambio de opinión y, luego, a otro rubro distinto... Así no. Tienes que perseverar en tu idea inicial, es tu sueño, lo que tienes en la cabeza todos los días, y trabajar por ello, creer y tener confianza en el negocio. La fe se basa en la confianza que uno mismo tiene. Uno tiene que saber lo que hace, el emprendedor tiene que ser audaz, tiene que atreverse a realizar definitivamente lo que otros no hacen. Hay que ser, como criollamente se dice, mosca.

Ahora, hay que tener siempre un riesgo calculado. No se trata de que mañana quiero hacer algo y, como se dice criollamente, me tiro al río. Hay que realizar una investigación, analizar la situación y ver hasta dónde alcanza mi capacidad financiera. Yo soy chiquito ahora y voy creciendo con el tiempo y ganando experiencia. Esa es la idea. No solamente comenzar pensando y queriendo ser grande de buenas a primeras. Así, de esa forma, nunca lo vas a lograr. Luego se te pasan 20 años y nunca llegaste a realizarte.

Muy importante para nosotros, los emprendedores, es el ahorro. Creo que los emprendedores debemos ser austeros; el emprendedor debe ser frugal, que significa gastar sólo en lo

necesario, es lo que le pasa a todo el mundo. Cuando empezamos y somos jóvenes, apenas tenemos un poco de plata, nos vacilamos por aquí y por allá; entramos en un exceso de diversión, compramos un carro y vamos malgastando el dinero en cosas innecesarias: así no es.

El emprendedor tiene que reinvertir y tener fija su mente en las cosas que quiere y debe hacer. Al inicio, todo negocio tiene que madurar, y esto ocurre en por los menos dos años, y un gran error de todos es que, en esos dos años, van malgastando la plata inicialmente obtenida con mucho esfuerzo y producto de nuestra idea emprendedora. Por eso ocurre que tu vecino u otro competidor creció empresarialmente más rápido y tú te has quedado chiquito, pequeño; no ha habido un ahorro, tan necesario en esta etapa de crecimiento de los emprendedores. Métense eso en la cabeza: gasten sólo lo necesario y ahorren al máximo. Si yo tengo que gastar en repuestos, no me voy a gastar el dinero en una fiesta.

*¿La puesta en marcha?* Nosotros, inicialmente, realizamos varias producciones de cerveza. Buscamos sabores de cerveza diferentes y que tuvieran aceptación popular; tuvimos el apoyo de un ingeniero de la Pilsen Callao, con el cual hicimos varias pruebas en el camino. Y, como todo el mundo en sus inicios, malogramos varios *bach* de producción. En la fabricación de cerveza se habla de hectolitros y de *bach*. Nuestra cocina tiene 20 hectolitros, lo que quiere decir que malogramos, en cada oportunidad, 2,000 litros de cerveza.

El emprendedor no debe tener miedo a equivocarse; son contratiempos reales para llegar al éxito. Si tú te equivocas es porque estás trabajando, te estás moviendo; si no te equivocas, no estás haciendo nada. Después de equivocarnos muchas veces, obtuvimos el sabor que se ganó la aceptación del consumidor.

Nosotros hicimos eventos tipo *focus group* para que la gente probara nuestra cerveza, y donde esta, una vez que la tomaba, nos decía:

“¡Qué rica la cerveza! ¡Parece alemana!”. Seguidamente, se les informaba que la cerveza era un nuevo producto por lanzarse al mercado, que se llamaba Hacker y que era peruana.

Les voy a contar un poquito la historia del nombre Hacker. Al inicio estábamos en la fábrica, en Zárate, y primero le pusimos “Cerveza Al Polo”. Como hacíamos eventos, pensamos en otro nombre: “Evento”, pero no sonaba. Otro día, mientras analizaba la computadora debido a que le había entrado un virus, Pedro comentó que ese era el virus de la cerveza, y en ese momento se quedó con *Cerveza Hacker*. Fue sugestivo y las personas que escuchaban el nombre deseaban conocerla.

Y aquí les hago llegar unos consejos prácticos para entrar a un negocio emprendedor pequeño. Todas las empresas comienzan así, de lo pequeño a lo grande. La familia Pérez Romero no empezó sus negocios emprendedores con un montón de plata. Comenzaron con ciertas maquinarias y, de a poquito, fueron subiendo la producción con mucho esfuerzo y trabajo.

Iniciaron sus actividades en la línea de vinagre y después incursionaron en la línea de embutidos. Buscando nuevos segmentos del mercado, siempre en productos alimenticios, decidieron adicionar una línea de fabricación de gaseosas. Luego pasaron a los néctares y, más tarde, a las cervezas, donde nos está yendo bien.

Lo primero que debe hacer todo emprendedor es preguntarse si está *dispuesto* a hacer todo lo que haga falta para llevar a cabo su gran sueño empresarial, debe hacer todo lo que necesite hacer. Ustedes deben olvidarse de las palabras determinación y perseverancia: *disposición es la palabra clave de todo emprendedor*.

Importante también es que deben buscar dedicarse a algo que les guste, porque uno hace bien las cosas que le gustan. Tienen que buscar un producto, algo simple. Seguidamente, buscar

información; busquen toda la información necesaria que puedan, en Internet, pregunten a la tía, buscar quién nos enseñe. No sé, a veces quiero poner una panadería; pregunten a la abuelita, a quien sea que les pueda dar información. Ese es el secreto, ¿no es cierto?

Después se debe buscar el capital del negocio, el monto de la inversión. Hay que ver la magnitud de lo que quieran hacer ustedes. Yo les diría que se debe ir creciendo con el tiempo, es la mejor forma. Porque uno va aprendiendo mucho en el camino. También hay que ver el mercado y el sistema de ventas. Hay que ver dónde vas a colocar el producto, quién te va a comprar, definir y hacer un listado de posibles y potenciales clientes, cómo lo vas a vender. En este punto, todo el mundo se cae, hay que ser realistas.

La mayoría de la gente comienza sin licencia y sin un registro, pero en el camino se puede ir adecuando. Hay que ubicar el negocio, tienes que abrir un local porque, de acuerdo con nuestra experiencia, la gente quiere ubicarte en un sitio fijo. ¿Dónde estás funcionando? es la pregunta habitual de los clientes para que se te ubique rápidamente. Búscate un local donde estés como empresa, como emprendedor. Después, hay que ver la maquinaria y el equipo necesarios. De todas maneras busca toda la información en Internet. Ahora es increíble: uno encuentra de todo cuando navega en la web.

Por último, para iniciar el negocio, estos son para nosotros los puntos clave para ser un buen emprendedor: la promoción, el márketing y la distribución, es decir, hay que marketear muy bien el producto, hay que saber venderse. Ustedes, como emprendedores, tienen que saberse vender. Ustedes son la imagen de su producto, son la imagen de lo que desean hacer.

*Muchas gracias.*



Sr. Pedro Perez en planta de cerveza.



## UNA TENTADORA Y PLACENTERA PASIÓN: EL CHOCOLATE Y EL PISCO

*“ El que obra puede equivocarse;  
el que no lo hace ya está equivocado”*

Elena Soler de Panizo<sup>1</sup> - Helena Chocolates y Tejas S.A.

Con mucha satisfacción, doy mi ejemplo de vida. Yo empecé en la ciudad de Ica, donde tuve la suerte de rodearme de personas excelentes dentro de mi familia. Tuve la suerte de tener en Ica un suegro que era uno de los empresarios notables, y siempre vi esa línea de entrar en empresa, negocio, de gente muy activa, honesta, que fueron mis maestros.

También pienso y siempre medito en una parábola que habrán escuchado: todos tenemos talentos y debemos un día dar cuenta de estos talentos que Dios nos ha dado. Tuve y aprecié ese mensaje de algún talento que recibí desde niña. Tuve la suerte de estar con personas muy cerca de mí y con la repostería que se hacía en la casa. Como vecina tuve a una señora que me hacía mucho cariño desde chica, y la admiraba porque hacía un toffee maravilloso y llegaba el olor hasta mi casa, y yo, como mosquita, me iba a su casa para ver cómo lo hacía. Eso me quedó grabado en la mente como no se pueden imaginar.

Pasaron los años, me educé en un colegio de Lima. Vivíamos en Lima y en Ica por problemas familiares y, cuando llegaba a Ica, visitaba a la señora de los toffees. Ella me contaba de mis padres;

---

1. Fundadora.

me decía “cómo me gusta esta niñita, es dulce”. Y yo gozaba y disfrutaba cuando la veía hacer estas cosas. Yo pensaba: algún día voy a hacer algo parecido.

Efectivamente, me fui a Lima para estudiar. Estuve como interna en el colegio Belén, disfruté muchísimo, era deportista, me encantaba. Era buena en el deporte, era más o menos buena en el canto y siempre destacamos un grupo en el deporte, cosa que he venido haciendo durante algunos años de mi vida, pero también es cierto que Dios me bendijo con una familia numerosa. Me casé con una persona de Ica. Él vino de Estados Unidos y asumió el trabajo de mi suegro, que era representante de la Coca-Cola en una embotelladora familiar. Por 25 años fue embotellador de Coca-Cola y, después, de Inca-Kola.

Comencé la empresa después de criar y educar a siete hijos, hombres los cuatro mayores. Creo que con tantos hijos cumplí con la patria. Fue difícil, sobre todo cuando paralelamente me inicié en los dulces, ya que a mi esposo no le hacía nada de gracia mi afición por esta actividad. Pero, finalmente, por el entusiasmo que puse, decidió ayudarme, pues supuso que lo iba a hacer de todas maneras. Realmente empecé con el toffee, en mi casa, con los cumpleaños de mis hijos. No podía dejar de haber el toffee envuelto o el toffee en otra forma. Venían mis amigas, me felicitaban y me decían: “Qué delicioso está tu toffee, Helena”. Y, en un momento en que siempre me alababan, tantos años -imagínense siete hijos; todos sus cumpleaños se celebraban con toffees-, empezaron a decirme: “¿Por qué no lo haces para negocio?”. Y me quedé con la idea de dedicarme a eso.

Pero, más que el aspecto material, primaba en mí el hacer un producto de calidad. “No le quites nada” -decían mis amigas. “Empieza un producto de calidad”. Era un mercado cautivo. Imagínense, ya vamos a cumplir 30 años en la empresa, que realmente empecé con un producto que se llamaba *Pecan Roll*

*Toffee*, siempre con el recuerdo de esa señora que me enseñó ese toffee fino, rico, que olía rico. Yo no sabía nada más que de toffees. Entonces, se me ocurrió hacer un rollo de toffee. Como en Ica hay muchas pecanas, yo compraba varios kilos, hacía que las chicas que colaboraban conmigo las pelaran y las rostizaran en una sartén, y quedaban deliciosas con un poquito de sal.

Así comencé, después de la práctica que tenía con mis hijos por sus cumpleaños. En mi casa empecé a dedicarme a hacer toffee en un perol de cobre, lindísimo. Me acuerdo que se lo compré a unos gitanos. Entonces, comencé a preparar esto, y mi esposo me miraba y decía: “¡Qué tenaz! Metida ahí en la cocina, haciendo tu toffee”. Porque una amiga ya me había dado la idea de que los vendiera para hacerme conocida. Una vez vi en el mercado unas cajitas de plástico ideales para envasar el toffee. Yo terminaba de hacer los toffees en mi cocina y los ponía en la cajita de aluminio. Entonces decía: bueno, esto que lo consuma quien le provoque; mis hijos, seguramente, y de repente por allí lo mando de regalo.

Llegó el momento en que tuve la suerte de hacer un viaje, y encontré unas cajitas de aluminio, muy lindas, con una tapita de acrílico, y fue mi primera presentación del toffee en bloque, que pesaba 460 gramos, muy decoradito y tapado, y todo con su cinta, porque me gusta mucho la decoración. Y empecé a hacerlo en mi casa. Esto iba de regalo a Piura. Cuando estaba en Ica, iba de regalo a mis amigas que estaban en Lima, y yo feliz de regalarles, pero llegó un momento en que debía hacer algo y tomar una decisión. Entonces, con la idea sugerida “por qué no lo haces para negocio”, comencé haciendo 20 cajitas, que era el producto de lo que hacía en el pequeño batch o en el perol, y empecé a regalar algunas.

Un día dije “me voy a Sears” -ahora Saga- y, bueno, di con una persona muy amable en el sector donde se vendían los dulces en un stand y tuve la suerte de encontrar a una persona que me conocía de algún sitio. Además, a mí me gusta conversar, llegar a la gente.

En esa época tenía 30 años menos. Entonces, estos señores, muy amables, me dijeron: “Encantado, señora Elena. Deje 10 cajas para probar”. Me fui a Ica con mis compras para seguir haciendo mis toffees, pero no sabía venderlos, hasta que llegó un momento en que me llaman de Sears y me dan la gran noticia: señora Elena, su toffee encantó, necesito que me mande 12 docenas. Para mí, este era un reto inmenso: ¡12 docenas!

Me puse a hacer mi toffee en la cocina con un entusiasmo enorme. Bueno, mi esposo me observaba, no me decía mucho, sólo “qué bien que te hayan pedido esto”. Pero los pedidos empezaron a llegar y, entusiasmadísima, tuve que hacer rapidito mis facturas, que era lo que en ese momento se entregaba, hasta provisionales.

No tenía conocimiento de estas cosas. Yo me metí a hacer este toffee, pero me faltaban tantas cosas cuando empecé, cosas que no me habían enseñado en el colegio. A nadie se le ocurría llevar una carrera, pero empecé a informarme. Llegó un momento en que mi esposo, Jorge, me dijo: “Si vas a empezar a venderle a esta tienda, tiene que ser todo muy ordenado, con facturas y todo”. Pero yo creía que el asunto era vender a Sears y guardar mi ganancia en el bolsillo. Y yo, feliz, y no reportaba nada. No sabía cómo se manejaba el asunto. Mi esposo estaba ocupado en sus tareas en la embotelladora y no me podía prestar mucha atención.

Los pedidos empezaron a llegar más seguido, y él vio que yo manejaba plata. La plata entraba y salía, y lo gracioso es que me dice: “Estoy observando que estás vendiendo más seguido; déjame asesorarte, porque a ti y a mí nos van a llevar presos. Si te llevan a ti, me van a llevar a mí. Entonces, esto hay que formalizarlo, hay que llevarlo bien”. Así, él me enseñó, fue mi maestro, me enseñó realmente cómo debía llevar un negocio, me puso una persona para que fuera mi asesor. Fui aprendiendo y fui tomando iniciativa en hacer otro producto. La caja de toffee tuvo éxito; luego, el

Pecan Roll tuvo éxito, y una Navidad me lancé a hacer los “noelitos”, que son unos papanoelitos de Navidad, que eran riquísimos, pero yo no sabía hacer otra cosa más que toffee y, por eso, los rellenaba de toffee. Entonces, salió otro producto.

Pero también pasé por momentos en que yo no manejaba comercialización. No tenía a nadie que me ayudara. Después de Sears, que me abrió las puertas, yo no podía venderle a nadie. Y un día ya había tomado personal y era superamiga de mis obreras. Tenía dos obreras, una de las cuales era mi lavandera. “Ven acá, vamos a hacer toffee”, le dije. Y, efectivamente, comencé a hacerlo en mi casa, hasta que mi esposo me dijo: “Mira, Helena, el olor del toffee me tiene saturado, ya no puedo más”. Sencillamente, mi esposo amoroso, como siempre, y muy generoso, me hizo un pequeño taller en mi propia casa.

Para eso, mis hijos crecían, ya tenían 8 o 6 años. Entonces, veían que yo me escapaba a Lima, compraba y todo lo traía a Ica. Imagínense la distancia que era hace 30 años; no teníamos las carreteras que tenemos ahora, era muy pesado. Felizmente contaba con un servicio muy bueno de chicas a quienes yo formé y me veían a mis hijos, y tuve también la suerte de tener a una suegra vecina que me los cuidaba porque, en mi afán de comprar insumos para el negocio, me veía obligada a viajar a Lima para hacer compras.

Bueno, mi esposo me decía: “Mientras no me descuides a los chicos, muy bien lo que estás haciendo. Te veo con mucho entusiasmo”. Y así fue como me ayudó muchísimo en todo aspecto, me enseñó una serie de cosas y llegamos a formalizar cómo debían hacerse las cosas. Me mandó a una persona para que me ayudara y asesorara; y el cuartito que yo tenía para trabajar, por supuesto que debía ser un nuevo taller, implementado con aire acondicionado, indispensable para trabajar con cobertura de chocolate.

Y lo gracioso en realidad es que, aparte del toffee, también empecé a incursionar en bombonería. Yo conocía a algunas personas que trabajaban en D'Onofrio, y por ellas me enteré de que había un señor italiano muy simpático que trabajaba en esa empresa. "Le puedes hablar" -me sugirieron. "De repente, un domingo lo invitas a Ica para que te enseñe a manejar el chocolate". Efectivamente, lo busqué y me hice amiga de él; le pedí ayuda y lo invité a Ica con su señora. Él me enseñó que el chocolate se tiempla, tiene que estar a una temperatura determinada y debe trabajarse sobre un mármol. Con su asesoría realmente logramos un producto aceptable. Así pude decorar mi Pecan Roll. Eso era para mí lo principal. También mejoré la presentación: al comienzo hice unos estuchitos con cartón parafinado, con su funda de celofán y etiqueta. El producto salió y me entusiasmó mucho.

Pero todavía no tenía mucho sitios donde vender, y llegó un momento en que me di cuenta de que había producido una cantidad y, créanme, me entró una preocupación terrible, porque vi todo mi producto y pensé: "Le he vendido a Sears, he hecho más cantidad. ¿Qué hago ahora con mi producto?". Era una preocupación tan grande, que no me dejaba dormir al comienzo. Hasta que un día dije: "Bueno, yo tengo que irme a Lima para buscar a gente amiga". Y así empecé a buscar a amigos, a los amigos de mis amigos, y empezaron a comprar por poquitos, hasta que un día pensé: "Yo necesito una tienda porque, si no, no voy a vender". Entonces, igualmente recibí la ayuda de mi esposo. A una cuadra de mi casa puse una tiendecita, a la espalda de la Iglesia de Luren, que fue la primera y que llamó mucho la atención.

En un momento yo estaba apabullada, pero pensaba ¡qué maravilla y qué bonito es esto!, porque esa primera tienda la había arreglado muy simpática y venían los amigos árabes, judíos. Venían de todas partes y rodeaban la atractiva tienda, y comencé a vender. Yo, felicísima. Empecé a vender, se captaba buen ingreso, hasta que ya no pude seguir en el sitio donde estoy. Entonces,

conversé con mi esposo para adquirir otro local. Y tuve que hacer que todo lo ganado se invirtiera. Como decía el señor de Hacker, hay que invertir, no nos podemos gastar el dinero, tenemos que invertir. Fue lo que hice: yo empecé a invertir; plata que llegaba, plata que yo invertía, en mesas de mármol, en diferentes aparatos con aire acondicionado muy sencillos. Era un armario con su equipo para hacer la bombonería, que fue en lo que empecé a incursionar, y viendo la forma de presentarlos lo mejor posible.

Una cosa es producir y otra cosa es comercializar. Tiene realmente que juntarse gente que haga diferentes tareas, y así fui creciendo. Mis hijos fueron mis primeros obreros. Llegaban de sus colegios y, bueno, yo les dije a todos: "Acá no va a ver nada gratuito, aquí ustedes van a ganar". Se pusieron las pilas. Como locos llegaban del colegio; querían salir antes de clases porque sabían que yo los estaba esperando, por ejemplo, con 500 muñequitos de chocolate para que los envolvieran. Entonces llegaban rapidito, muy ágiles por supuesto. En esa época les caía un sol por hora a cada uno, no podía pagarles más. Realmente se fue creando en ellos un espíritu de trabajo, y hoy tengo la suerte de poder decirles que el segundo trabaja conmigo, es el gerente general. Ahora yo no soy nada en la fábrica, no tengo pensión. Soy Helena, la que empezó con los chocolates.

Mi esposo me decía: "Ya tenemos que pensar en que tus hijos apoyen". Jorge fue el primero en iniciarse dentro de la pequeña empresa. Él terminó una carrera en la Universidad de Lima. Otro de mis hijos estuvo viviendo en Estados Unidos, aprendiendo muy bien el inglés, y cuando vino, también se fue a la universidad. Luego, cuando salió, su papá me dijo: "Tus hijos ya te deben ayudar, ya terminaron la universidad". No sé si fue bien o mal. Ahora creo que fue bueno porque tengo un gerente de lujo, habla el inglés muy bien, se comunica, logra cosas muy lindas de afuera. También tenemos que nutrirnos, alimentarnos de esas experiencias, de esas reuniones tan positivas que él tuvo.

Entonces, mi hijo Jorge empezó a colaborar conmigo; ya vio las cosas de una manera mucho más técnica, profesional. Fue a Estados Unidos y compró una línea. Me acuerdo que era una línea muy sencilla que se usaba para bañar los chocolates. Realmente empezamos poquito a poquito, creciendo, y otro de mis hijos, el tercero, que es abogado, dedica un buen tiempo para llevar la distribución de los productos en Lima.

Yo, como persona, me siento realizada, feliz de haber iniciado este trabajo como jugando, y he podido, a través del tiempo, tener satisfacciones muy grandes, de ver que mis hijos empiezan a hacerse cargo de esto. Pero yo no me quito; yo me encargo de todo lo que es diseño, me encanta lo que es imprenta, siempre estoy en la fábrica probando cosas. Veo que los envases sean cada día mejores. He aprendido mucho de lo que es ahora la fábrica. Damos en realidad trabajo entre Ica y Lima. Las tiendas ustedes las conocen probablemente, y me encantaría poner una aquí, en Independencia. ¿Por qué no tendría que haber una acá?

Entonces, realmente hemos venido creciendo, superando épocas terribles. Cuando dije: "Elena, se acabó, cerramos esto", fue cuando se abrieron los mercados, entró el producto importado y todo el mundo se moría de ganas de comer. Yo me acuerdo de que, cuando me iba de viaje, yo haciendo toffees y chocolates, me traía una cantidad grande de chocolates, de todas las formas de cajas, presentaciones; venía llena de chocolates.

Era realmente, en ese momento, la apertura de fronteras la que nos hizo un daño enorme pero, al conversar con mi esposo, él me dijo que sería una pena cerrar después de tantos años de esfuerzo, después de haber llegado a poner tu imagen en televisión. No sé si ustedes se acuerdan que tomamos el ejemplo del niño morenito que decíamos que se había puesto de ese color porque había comido chocolate. Fue muy cuestionada esa publicidad, pero fue la manera como se atrajo la atención y entramos un poco a Lima. La idea de poner algunas tiendas nos ha venido sosteniendo en

momentos difíciles, porque no todo es bonanza en este tipo de trabajo. Se podrá creer que se gana muchísima plata, pero hubo muchos años en que la contadora nos daba la noticia de que habíamos perdido.

Al comienzo éramos un grupo familiar, un grupo de hijos con su mamá, que aprendíamos y manejábamos todo. Ahora ya tenemos profesionales. Por ejemplo, la ingeniera alimentaria, una ingeniera industrial; el señor Ubillús, que fue el técnico en la fábrica de Ica. La fábrica de Ica es, actualmente, una fábrica pequeña. Era un local del señor Lindley, donde comenzó a embotellar la Inca-Kola. La familia compró ese local, se adaptó y se hizo una fabriquita muy linda, porque me encanta que todo se vea ordenado y limpio, que la gente vea los procesos productivos.

Bueno, tenemos una fábrica que me encantaría que visiten el día que vayan a Ica. Queda a dos cuadras, a la espalda de la Iglesia de Luren. Finalmente, creo que debemos ampliar un poquito la fábrica. Aparte de la bañadora, tenemos otras máquinas que nos tiemplan el chocolate, otras que sellan las cosas. Estamos haciendo un esfuerzo por lograr que un trabajador peruano nos haga una máquina para envolver tejas en un papel especial.

Mi afición siempre fue hacer los chocolates Pecan Roll Toffee. En un momento, en Ica, noté una declinación en la artesanía de las tejas, un producto tan noble y tradicional. No había gente que llegara a Ica y dijera que a sus amigos les iba a llevar pisco y tejas, dos grandes cosas que tenemos. Nuestra teja es un producto tan noble, que ahora han salido muchos competidores.

Pero nos hemos esforzado mucho y ya estamos trabajando en el mercado exterior; hemos llegado a Miami, donde me queda un hijo soltero, Fernando, que trabaja allá y donde está alcanzando realmente éxito, hasta el extremo de que nuestro producto llamó la atención volando en American Airlines en viaje de Lima a Miami.

Y, luego, en Miami, hicimos contacto con esas gentes que abastecen a las líneas aéreas, y también está volando a otros países y varios representantes se han interesado. Mi hijo Fernando puso su capital y sacó una publicidad en Cadena Sur, pues todos los peruanos con ganas de ese producto sentimental, de añoranza, nos llamaron y algunos se dedicaron a distribuirlo y, bueno, está prendiendo recién un producto peruano, y eso me enorgullece.

Mis otros hijos tampoco se quedan atrás; mi hija Elena es muy creativa y con muy buen gusto. Ella aplica sus dotes de diseño en la empresa y maneja la tienda que está en el Jockey Plaza. Por otra parte, mi hijo Manuel ha desarrollado una muy buena distribución en Lima y estamos llegando a las cadenas de tiendas de supermercados como Wong, entre otras.

Realmente, la teja fue siempre un producto artesanal, pero no se le dio mucha importancia. Inclusive había muchas familias que la hacían, y me daba pena porque era gente valiosa; desgraciadamente, era flor de un día. No tenían una persona que les recomendara qué ponerles, por decir glucosa. Hacían un manjar blanco que no tenía vida, porque era ligeramente endurecido con harina, cosa que nosotros hemos visto que no era conveniente. Tenemos a personas que nos están asesorando y está saliendo un buen producto. Nos sentimos muy contentos de un producto 50/50: 50% bombonería y 50% en tejas, o sea, es un producto excelente, muy noble, al que realmente le hemos puesto mucho empeño, y creemos que nos ha dado mucha fuerza para darles trabajo a más personas, para que esto sea un mejor ingreso. Creo que hemos logrado ese objetivo.

Bueno, tampoco quiero hacerles muy larga esta charla, contarles y decirles que yo tuve una experiencia muy linda, porque unos años viví en Lima y otros en Ica, porque cuando salí del colegio realmente pensé en dedicarme al deporte, al canto -que me encanta-, el bolero, el vals. Y decía: "De repente voy a ser artista". Pero mi esposo me conoció en Ica jugando al tenis, y ese

fue el momento en que yo rompí todas las esperanzas de ser una deportista o de ser una artista, y pasé a ser artista de mi familia. Creo que cumplí con mi misión, con muchos hijos. Tuve un excelente esposo, una persona generosa y comprensiva que me ayudó siempre a crecer. Me siento realizada como madre y como una persona que tuvo el gusto de llegar a descubrir algo y a trabajar en algo importante.

Tengo una afición y ésta la volqué con alma, vida y corazón a esta empresa. Yo le llamo el octavo hijo a mi empresa y, realmente, creo que puedo decir que recibir un talento del Señor, que todos lo tenemos, como lo repito, fue lo que me ayudó a ser tenaz y muy constante en las cosas, tener ilusión. Y, para mí, la industria fue acompañada de música y canto. A veces movía el perol con una persona y decía "me he acordado de un bolero", y me iba a la guitarra a cantar y regresaba. Esa ha sido mi vida, ha sido una industria linda acompañada de amigos, de experiencias de ese tipo, que realmente me hacen sentir una persona feliz y también contenta de que hoy haya podido darles este sencillísimo testimonio, que me hace recordar, que me motiva y del que ojalá ustedes hayan aprendido algo.

Creo que tuve un factor que fue ayuda, bastante ayuda, pero de todas maneras hay personas que tienen capacidades enormes que yo no tenía. Yo era una aficionada a hacer las cosas, y a veces, como anécdota, mi esposo me decía: "Tú quédate tranquilita, ya está bien tu negocio, está muy bien, tus hijos van a trabajar". Y de broma me decía: "Tú eres la cocinera". No me gustaba nada que me dijera eso, que yo era la cocinera.

Creo que debemos tener esperanza, fe, el deseo de hacer las cosas bien y pensar que el país necesita de nosotros para, desde la empresa, dar el apoyo que el Perú requiere para que se desarrolle.

Tengo que dejarles un mensaje final: realmente podemos estar hoy aquí y mañana en otro sitio que nos dé la oportunidad, pero yo creo

que debemos florecer donde Dios nos plante. Es una linda expresión que la aprendí de una tías que decían siempre esto y que se me quedó. Por eso quiero transmitírsela a ustedes, agradecerles por esa oportunidad que me han dado de poder explicarles sencillamente el testimonio de Helena delante de un perol, como empecé.

Al margen de muchas cosas que hice en esta empresa, quiero mucho a mi tierra de Ica. No nací en ella, pero todo lo maravilloso de mi vida ha sucedido allí: descubrí al amor de mi vida; me casé en la Iglesia del Señor de Luren; mi primer hijo, José, nació allí. Entonces, quiero mucho a esa tierra iqueña y los invito a que visiten la fábrica, donde van a poder ver no sólo procesos productivos sencillos, sino que también he utilizado una parte de esa fabriquita para exhibir unos murales de un artista iqueño, los cuales uno puede observar mientras compra o no compra. Además, pueden recorrer la parte trasera de la fábrica, un lindísimo sector donde está toda la historia de Ica y, también, de nuestros grandes valores culturales, Nazca y Paracas. Hay pequeños testimonios de esas grandes culturas, tanto que a veces me dicen que a los niños de colegios que hacen tanto alboroto los deje entrar. A ustedes también les quiero pedir que visiten la fábrica y dejarles un mensaje final que, espero, los mueva:

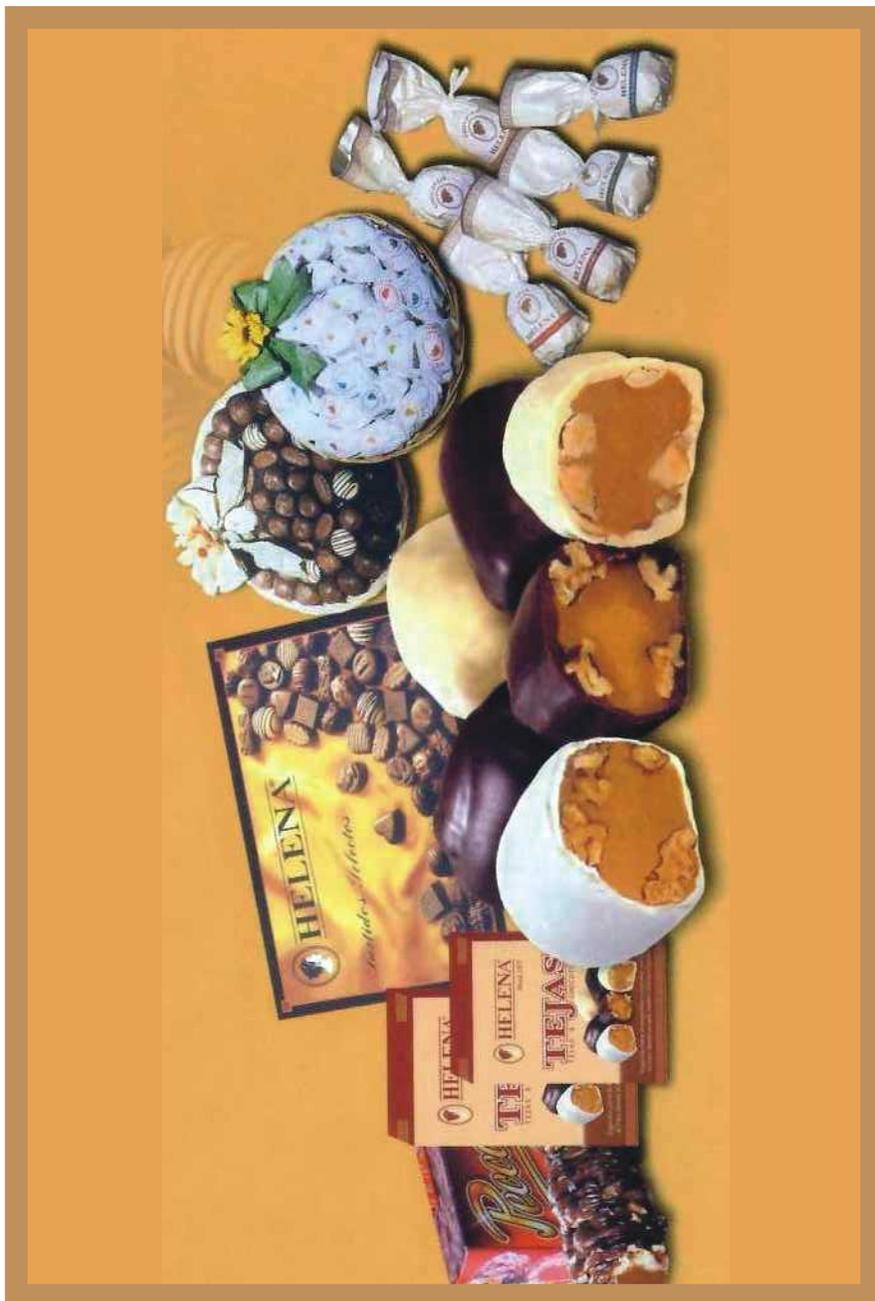
Al cumplir los 30 años de la empresa, hice una reunión en la USIL con la ayuda del señor Raúl Diez Canseco. Asistieron más de 400 personas. En esa ocasión se presentaron dos nuevos productos: **la teja de gala**, en homenaje a los 100 años de la teja iqueña, y **el licor de chocolate**, donde se juntan dos sabores muy peruanos: el pisco y el chocolate, que responden a una frase que hemos acuñado: "Una tentadora y placentera pasión: el pisco y el chocolate". Los hemos presentado con unas cajas primorosas de cartón y madera, y con la historia de cada uno.

Gracias.

Foto: cortesía Paola Dongo.



Sra. Elena Soler de Panizo con sus productos.



Variedad de productos Helena.

## EL CASO DE SANTA NATURA: CÓMO HACER EMPRESA MIRANDO AL PERÚ

*“Es fundamental amar al Perú, entender que nuestro país es más grande que sus problemas, que tiene esperanza y futuro”*

Jeanette Emmanuel<sup>1</sup> - Santa Natura

Es difícil resumir porqué Santa Natura ha tenido tanto éxito. La primera razón podría explicarse por una cuestión de fe, pues nosotros creímos en el Perú y, también, en cada una de las personas que conformamos Santa Natura.

Partimos por la certeza de considerar que debíamos peruanizarnos en un país tan rico; por lo pronto, el Perú es la primera potencia en bioenergética del mundo. La gente siempre está hablando sobre que Estados Unidos o Europa son países o continentes poderosos, pero cuando hablamos de recursos naturales, no son Estados Unidos ni Europa los más ricos del mundo sino que ese lugar le corresponde al Perú. Por lo tanto, nosotros pensamos que debíamos apostar por los recursos naturales que tenemos, es decir, por nuestra riqueza bioenergética.

Esa fue la primera idea que tuvimos en Santa Natura, y dentro de ese ideal está lo que sostenemos: hay que peruanizar el Perú. Esta es una percepción que mucha gente comparte hoy en el Perú. Son personas que quieren creer en nuestro país, que desean ser peruanísimos en el Perú. Por esta razón es que Santa Natura utiliza

<sup>1</sup>. Directora de Santa Natura

nombres sencillos para denominar a sus productos, nombres en castellano y hasta en quechua. El quechua es un idioma riquísimo, maravilloso, y que deberíamos hablar todos los peruanos. Lamentablemente, por un error de las instituciones que gobiernan el país, nunca se hizo nada para que el quechua fuera un idioma de uso extendido en el Perú.

Otra de las cualidades de Santa Natura es que nace enarbolando el espíritu del conjunto de la sociedad peruana y no solamente de un grupo de personas. Como nosotros somos conscientes que tenemos la más grande riqueza bioenergética del mundo, es decir, la mayor cantidad de recursos naturales para la alimentación y para la salud, los peruanos teníamos que tomar la decisión de volver a la salud natural, de apostar por los alimentos funcionales.

De otra parte, coincidimos con la tendencia general del mercado mundial hoy, y que es la de volver a los productos naturales. Por lo pronto, el Banco Mundial ha señalado que dentro de los diez campos de iniciativa empresarial más exitosos del mundo figura el de los productos naturales.

Las empresas de productos naturales son las que más están creciendo y las que más van a crecer en la próxima década. Si tomamos en consideración este dato, nos damos cuenta de que hay una demanda insatisfecha de productos naturales. Sin embargo, cuando nació Santa Natura nos encontramos ante un reto: ya había muchas empresas compitiendo en este rubro, sobre todo extranjeras.

No obstante, en las formas de presentación para la venta prevalecían en el mercado las cápsulas y las pastillas. Entonces, en Santa Natura nos preguntamos: si vamos a optar por la salud natural, ¿qué podemos ofrecer de nuevo en un mercado donde las empresas extranjeras tienen el poder y están dedicadas, junto con las empresas nacionales, a promover cápsulas y pastillas, mientras

que el resto son las informales de la medicina tradicional?

Ante esa situación, nuestra propuesta consistió en unir las dos corrientes: los alimentos funcionales con los productos formalizados de la medicina tradicional peruana. Como se sabe, la medicina en general puede dividirse en medicina convencional y medicina tradicional. La medicina convencional es aquella que se nos da a través de los servicios establecidos de salud, y los médicos son quienes nos recetan los fármacos que se expenden en las farmacias.

La otra medicina es la medicina tradicional, aquella en la que nosotros, los indios y los cholos, hemos sido una potencia en el mundo. En cuanto a los alimentos, debo recordar que los peruanos hemos sido los más grandes agricultores del mundo, al punto que hemos popularizado el uso de más de 300 alimentos que hoy forman parte de la dieta alimenticia diaria de todo el orbe, un volumen muy superior al entregado por los chinos.

Generalmente, estos alimentos peruanos han tenido una característica fundamental: no solamente alimentan a la persona, como se deduce de su nombre, sino que tienen, además, otras características funcionales que no poseen otros alimentos. Veamos, por ejemplo: ¿para qué consumir tanto trigo si hay que importarlo, con un gasto de divisas enorme, cuando tenemos, en la quinua, en la kiwicha y en la kañiwa, alimentos superiores al trigo, aunque la gente desconozca su valor?

En Santa Natura, para resolver el reto de diferenciarnos en el mercado y no seguir con las pastillas y con las cápsulas, creamos una nueva tendencia. Fue así como nosotros concebimos la oferta de extractos de alimentos funcionales; fuimos la primera empresa en lanzar extractos en el Perú, pues los extractos son la forma más natural de consumir estos alimentos.

Asimismo, los productos que no era posible convertir en extractos los transformamos en harinas. Desde el principio, nuestro concepto fue ofrecer productos lo más naturales dentro de lo natural, porque las pastillas y las cápsulas tenían un gran mercado. Si nosotros hubiéramos salido en la misma línea, habríamos estado de segundones. Como se conoce, los segundos tienen dos opciones: buscar ser el primero o ser un segundo que se distinga desde el principio.

Nosotros no nos propusimos ser los primeros en el mercado, puesto que ya había empresas fuertes como Hersil y Schuller, que gobernaban la oferta. Nosotros, al principio, éramos insignificantes, no teníamos inclusive un buen capital de trabajo. Entonces, tuvimos que identificar primero cuál era nuestro mercado objetivo y, luego, buscar una diferenciación. La informalidad del mercado resultó ser una ventaja para Santa Natura. Cuando nosotros salimos, si bien es cierto que estaban Schuler, Hersil y otros, los productos informales tenían entre el 85% y el 90% del mercado.

Esto se podía ver de varias formas. Cuando uno iba, por ejemplo, por la avenida Tacna, encontraba decenas de tienditas que vendían productos naturales sin registro sanitario. La oferta la efectuaban campesinos que no conocían el valor cultural de la medicina tradicional ni se sentían orgullosos de lo que hacían, no por culpa de ellos, sino porque la educación en el Perú nunca ha apoyado la difusión de la medicina tradicional. En nuestro país nunca se nos ha enseñado a recuperar la sabiduría proveniente de nuestros ancestros, la misma que se ha conservado sólo gracias a la tradición oral.

Al principio era un problema competir con el mercado informal; ¿cómo íbamos a luchar si teníamos poco capital? Sin embargo, el mercado informal tenía sus debilidades: por ejemplo, cuando

íbamos al mercado mayorista de La Parada, ubicado en la avenida Aviación, cerca del gran emporio comercial de Gamarra, había una gran venta de plantas medicinales que hoy están en extinción. Si queríamos malayumpa, nueve de diez personas que nos atendían nos suministraban otras plantas, pero no malayumpa, por desconocimiento o deshonestidad. Pero, pronto, este tipo de hechos se convirtió, más bien, en un arma para que Santa Natura creciera.

Entonces, desde el principio nos propusimos no disfrazar sabores y tratar de concentrar el producto natural dentro de nuestras limitaciones ya que, por limitaciones económicas, hacer estudios clínicos es casi imposible en el Perú; esto, para una pequeña empresa o microempresa, definitivamente es imposible. Sin embargo, empezamos a trabajar con la gente que no nos cobraba, que no nos trataba mal.

Y comenzamos a probar, por ejemplo, con la uña de gato en diferentes concentraciones. En este tema empezamos desde cero a ensayar con qué concentración la uña de gato hacía más efecto. Para nosotros era importante saber cuál era la concentración correcta de estos productos, ya que antes nadie había utilizado los extractos y, por lo tanto, nadie sabía qué se tenía que hacer. Así fuimos aprendiendo en el camino. Una vez que realizamos las pruebas, se nos unió gente que creía en los productos naturales. Con todo eso, entonces, pudimos dar una imagen de sinceridad y honestidad.

Por otra parte, nosotros cuidamos mucho la presentación del producto, pues esto, en un mercado con tanta informalidad, cuenta bastante para el cliente. Hay pequeñas empresas que a veces, porque no tienen capital suficiente, no cuidan la presentación de sus productos. La experiencia de Santa Natura demuestra que presentar bien los productos, buscando un envase

apropiado, eligiendo etiquetas bonitas y, sobre todo, dando la información correcta al cliente, nos llevó a que la gente creyese en nosotros.

Cuando diseñamos un producto pensamos, primero, en definir qué es lo que queremos hacer. Esto nos puede costar trabajo, dedicación, esfuerzo y, muchas veces, la pérdida de la inversión. Las personas pueden ver el crecimiento de Santa Natura como algo muy bonito, pero hay detalles poco conocidos. Antes de que Santa Natura experimentara ese crecimiento extraordinario como empresa, tuvo que asistir al fracaso de seis empresas previas.

Uno de los grandes errores iniciales fue dar crédito porque, cuando se decide dar crédito, se debe tener el respaldo de un departamento de cobranzas tan o más fuerte que el departamento de ventas. Lamentablemente, la situación que vive el país no permite asegurar la puntualidad de la gente, no porque sean deshonestos o no honren sus deudas, sino porque algunas veces falla la cadena comercial.

Lo que pasa con el pequeño o microempresario es que el aparato comercial le sube los costos al doble. La lección, entonces, es empezar por poco y, de preferencia, con ventas al contado. En segundo lugar, hay que saber que muy pocas personas pueden triunfar la primera vez que emprenden un negocio. Yo no las conozco, aunque por allí debe haber alguna. Las estadísticas dicen que, de cada diez o quince proyectos que se emprenden, uno puede triunfar. Ahora bien, después de cien intentos, siempre se triunfa.

En una época, la educación en el Perú se volvió tan conductista que todos querían ser ingenieros o abogados. Hoy día hay tantos ingenieros y abogados que tenemos los taxistas más cultos del mundo. Por eso es que debemos volver los ojos, en este momento,

a la opción empresarial, para que se tome la decisión de emprender algo nuevo, sobre todo ahora que hay tantos jóvenes que buscan un futuro.

Toda empresa tiene sus bajadas y subidas, sus éxitos y fracasos. Sin embargo, si se cree en un proyecto propio, se sale adelante. Además, a los peruanos nos viene de cuna ser libres, emprendedores; eso está en nuestros genes. Los peruanos hemos sido una gran raza, y ahora somos un conjunto de grandes razas, de grandes nacionalidades.

Pero siempre es útil conocer algunos "tips". Aquí van algunos. Con mucha frecuencia va a haber alguien que se nos adelante cuando ponemos un negocio. Eso ocurre perennemente. Para neutralizarlo, tenemos que analizar el mercado y establecer una diferencia entre sus productos y los nuestros.

Por otra parte, debemos ser obstinados y puntuales. Hay que saber que cuando una persona emprende un proyecto y no tiene una idea clara de cuánto trabajo le va a demandar, se va a sentir agotada y estresada. Hay que borrar la palabra estrés de la cabeza. Las personas estresadas no llegan a ningún lado; eso es algo que dicta la experiencia propia, porque muchas veces uno se cae y hay que levantarse. En Santa Natura nos hemos caído algunas veces, pero las políticas correctivas las tomamos inmediatamente, como debe ocurrir siempre. Cuando algo fracasa, es el momento de iniciar una nueva etapa, con mayor entusiasmo, dedicándole más horas aun.

Por eso es tan importante la puntualidad y tener horarios flexibles. No es aconsejable establecer un horario fijo porque, si no le ganamos un minuto a la hora, vamos a perder tiempo. Nunca se debe fijar horarios en el negocio propio.

Luego, hay que aplicar austeridad a la empresa. No se debe empezar aparentando lo que no se es. No se comienza fingiendo

tener lo que no se posee. Lo primero es buscar una identificación total con las personas que están a tu cargo, sea uno, diez o veinte individuos. Hay que saber que todos, en el trabajo, son iguales a ti. Si no se tiene moral de trabajo, no se puede exigir ni imponer moral de trabajo a ningún empleado, obrero o a cualquier otra persona que esté bajo nuestro cargo o a nuestro mismo nivel. En la pequeña, micro y mediana empresa se necesita que todos pongan el hombro.

Como emprendedores, como empresarios, se requiere poner el doble de trabajo. Si se forman antes de tiempo hábitos que no son correctos, sobre todo gastar la plata que no se tiene, nos va a ir mal. Hay que entender algo: real que se ahorra, real que va a servir para el negocio.

También hay que saber otra cosa: el Estado no nos va a ayudar; al contrario, nos va a poner una serie de trabas. Sin embargo, reconozco que hay cierto cambio de actitud, hay mucha gente que ayuda dentro de las instituciones. En el caso de Santa Natura, puedo poner como ejemplo actitudes muy colaboradoras por parte del Inrena, la institución de protección de los recursos naturales.

En esta parte hay que preguntarse: ¿por qué se debe ser un empresario formal? ¿Por qué pagar impuestos si me asaltan todos los días, si no hay pistas, no hay carreteras y hay huelgas? Para esas preguntas existe una respuesta de corazón que, probablemente, a algunos les suene a cliché o a falsa, aunque sea la verdad. Se resume en un solo punto: amar al Perú. Si los peruanos, sobre todo los jóvenes, no empiezan con responsabilidad a ver el futuro del Perú, de nuestras familias y de sus descendientes, nunca se saldrá del atraso. Es fundamental amar al Perú, entender que nuestro país es más grande que sus problemas, que tiene esperanza y futuro. En los jóvenes está ese futuro, sobre todo en quienes deseen emprender nuevos rumbos.

Ahora viene otra pregunta igualmente importante: ¿para qué trabajar para otro si podemos trabajar para nosotros mismos? Quienes dan trabajo no son las grandes empresas donde todo está automatizado. Hoy en día, el gran motor de la economía peruana es la pequeña y microempresa, pese a que no tiene el apoyo que debería tener. Quien da trabajo es ese sector productivo. Como emprendedores, somos el motor de la economía peruana y tenemos que formalizarnos porque, en la medida en que tomemos conciencia de nuestro civismo, de nuestro amor al Perú, podremos organizarnos y empezar a exigir, ya que pagamos impuestos, no engañamos al cliente y, lo más importante, porque queremos hacer un nuevo país, grande y muy destacado.

Nosotros conocemos gran parte del país, del Perú profundo, de la costa, de la sierra y de la selva. En ese Perú cholo, indio, ser curandero es un orgullo. Ponemos este ejemplo porque tiene que ver con Santa Natura, cuyo rubro son los productos naturales y el combate a las enfermedades. Sin embargo, el curanderismo ha sido desprestigiado. Hoy se cruzan los conceptos de curanderismo con brujería, cuando la brujería no tiene nada que ver con el arte de la medicina tradicional. En el Perú, dentro de la salud tradicional, somos los más grandes curanderos en el mundo, más que los chinos.

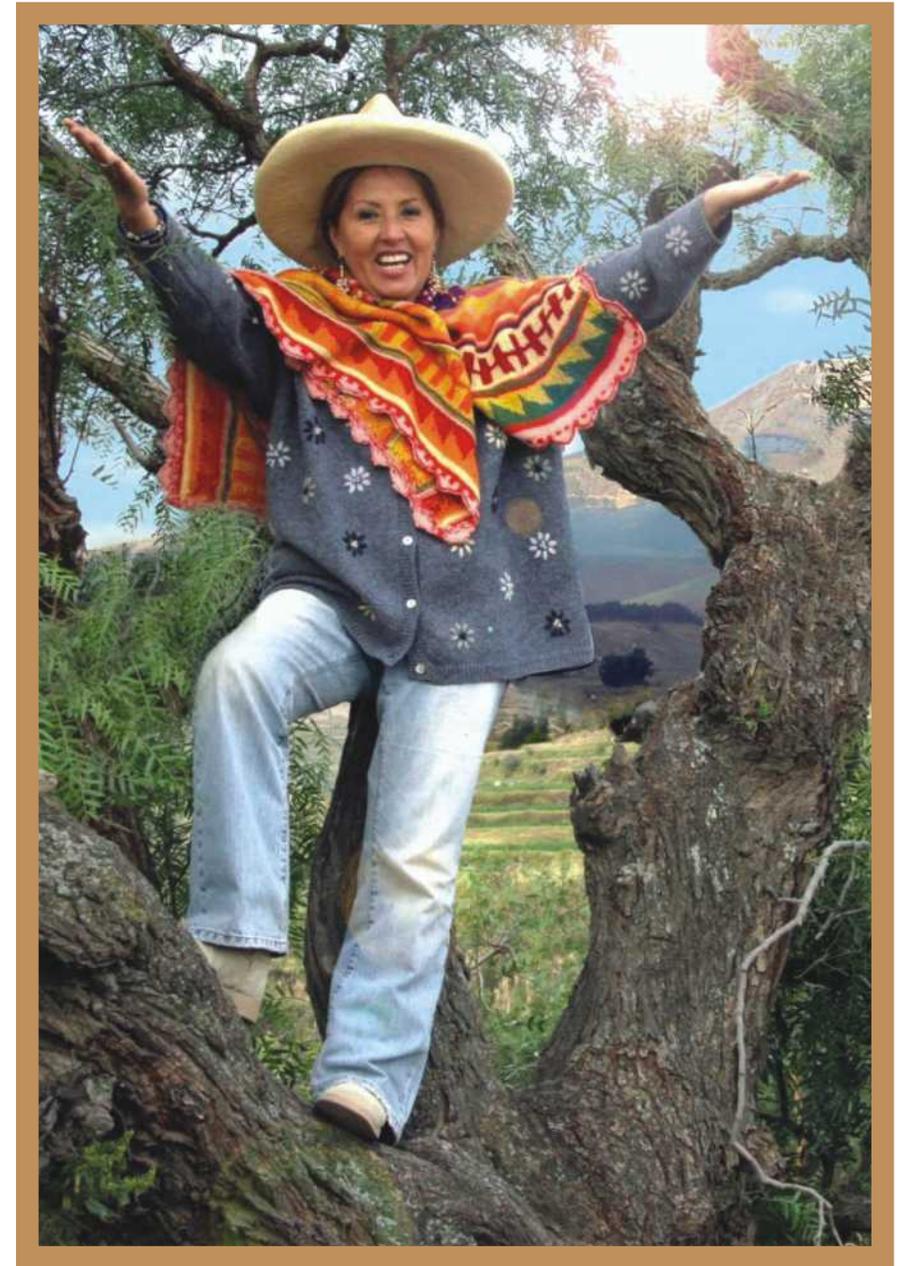
Hay algo que ha servido y que les inculcamos a los trabajadores de Santa Natura: mucho se habla de la medicina tradicional china, de la acupuntura china. Perfecto. Pero, ¿realmente qué nos importa a los peruanos? ¿Y qué y cuánto sabemos de medicina tradicional peruana? Los peruanos tenemos que velar por nuestro país, tenemos que conocer nuestra cultura, tenemos que amar al Perú. Por eso, si alguien está interesado en el negocio de los productos naturales, hay que decir que sí hay camino, que hay lugar para todos los que quieran iniciarse en este rubro. Bienvenidos. En Santa Natura los esperamos para apoyarlos y para que en algo les sirva nuestra experiencia.

En este campo, es muy importante saber que los negocios que están triunfando actualmente son los negocios que miran al interior del país. Por ejemplo, la comida regional del Perú. La comida peruana está considerada dentro de las tres gastronomías más sabrosas y variadas del mundo. Más aun, por tener tantas regiones, contamos con una variedad de comidas que no hay en otras partes del mundo. Por lo tanto, somos el país con mayor variedad de comida. Los negocios de comida pueden rendir aunque existan restaurantes que, lamentablemente, atiendan mal. El servicio es esencial. Luego, a nosotros nos gusta comer bien, por lo que deberíamos ofrecer, en nuestro negocio, un magnífico servicio.

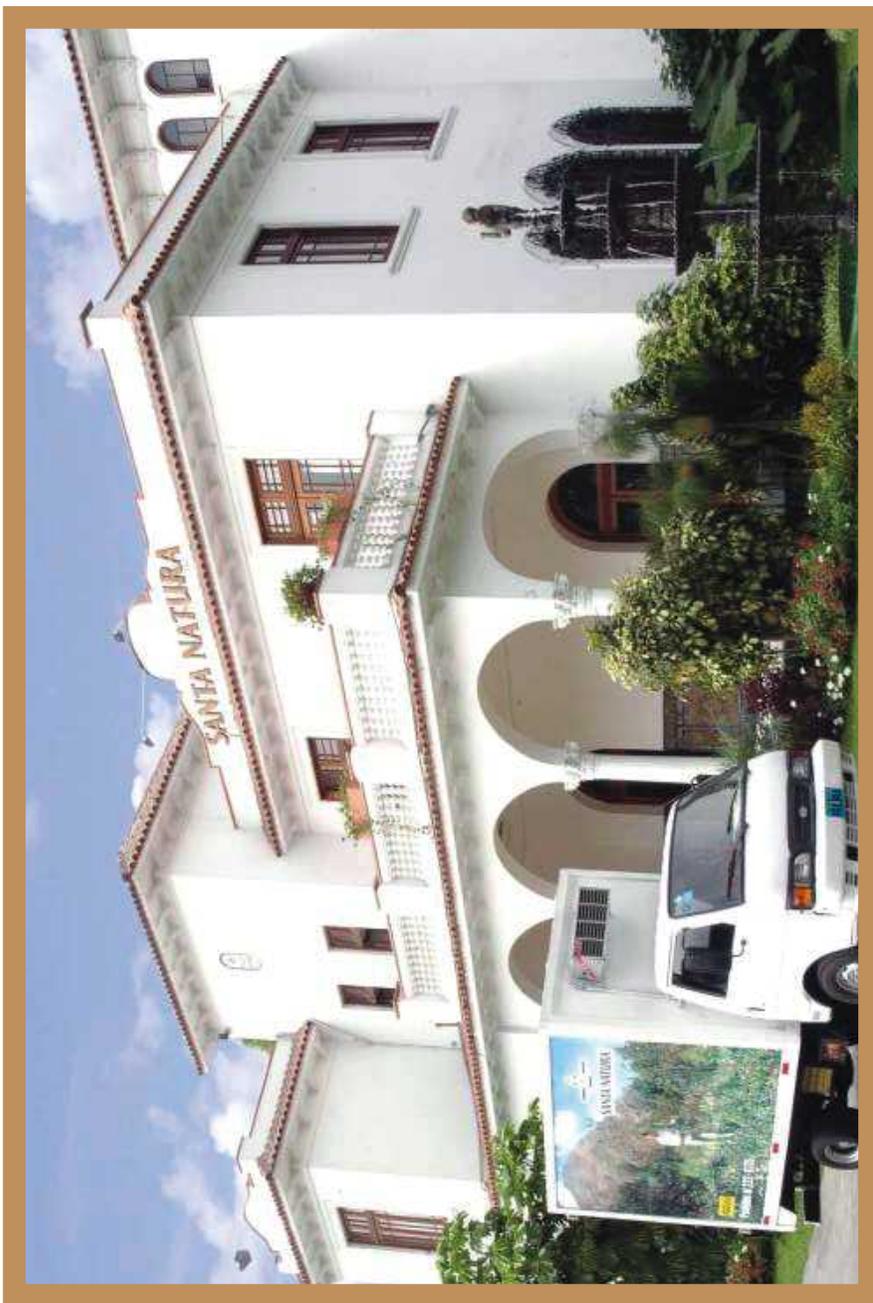
Reiteramos: ¿qué negocios son los que están triunfando ahora? Los que miran al Perú interno, como la orfebrería. ¿Quiénes fueron los más grandes orfebres en el norte del país? Pues, los miembros de las culturas Sipán y Sicán. Más que eso: los más grandes orfebres del mundo entero están aquí, en nuestro amado Perú, y ellos son mucho mejores que los egipcios, que los romanos. Esa es otra gran posibilidad que tenemos para hacer negocio.

A los que pretenden iniciarse como empresarios, primero les aconsejaría que vean cuáles son sus potencialidades. Después, por ejemplo, que empiecen con la venta directa, pero no den crédito. Otro gran rubro que mira hacia adentro es la textilera. ¿Quiénes fueron los más grandes tejedores del mundo entero? Pues, los habitantes de Paracas. Eso también es mirar hacia adentro.

De todo esto hay que obtener una lección: amemos profundamente al Perú, pero sinceramente. Si amamos al Perú, ahí tendremos una gran parte de nuestra empresa. En lo demás, seamos muy honestos con la gente que nos rodea y con nosotros mismos. Sólo así saldremos adelante.



Sra. Jeanette Enmanuelle.



Local Principal Santa Natura.

## UN PRODUCTO TRADICIONAL PARA UN MERCADO MODERNO

*"...no todos tenemos las mismas oportunidades, pero debemos aprovechar a fondo las que tenemos."*

Alfredo Menacho<sup>1</sup> - Aurandina S.A.C.

Buenas tardes, amigos y amigas. Qué lindo, esto está lleno de gente. Felicito y agradezco de manera especial al Ministerio de Trabajo por esta iniciativa. Realmente está haciendo una excelente labor de incentivo al espíritu empresarial. Muchas gracias también por la invitación.

Trataré de contarles brevemente nuestros inicios empresariales. Ojalá que mi testimonio les sirva como inspiración. Hacer empresa es un reto y una aventura de aprendizaje y de mejoramiento permanente. Y, para nosotros, fue como aprender a volar sin tener más alas que nuestra imaginación: económicamente, partimos de casi cero.

Cuando todo esto empezó, yo venía trabajando como antropólogo; nada que ver con ser empresario. Se supone que los antropólogos andamos metidos en la selva, en la sierra, estudiando las formas de vida y la cultura de las poblaciones, leyendo montañas de libros para comprender las relaciones entre diversas formas de vivir en el mundo o dictando cátedra en alguna universidad. En mi caso, investigaba el trabajo y las "artes" de los curanderos del país; había pasado años trabajando en las mesas de los curanderos de la costa norte, tomando San Pedro y ayahuasca, y tratando de

<sup>1</sup>. Representante de Aurandina S.A.C

entender la teoría médica detrás de estas prácticas, que muchos creen supersticiosas.

Por esa época formamos un grupo de trabajo con algunos intelectuales, y empezamos a recuperar interés en nuestra medicina tradicional arcaica y, por supuesto, tratamos de convencer a los médicos de su utilidad y de la necesidad de sistematizarla. Después de un tiempo, logramos algunos cambios - hoy hay un curso de Medicinas Tradicionales en la Facultad de Medicina de San Fernando- y, de pronto, comprendimos que hacer empresa era no solamente posible, sino necesario para ampliar el conocimiento y el consumo de nuestras plantas medicinales. Mi esposa -ustedes, mujeres, siempre ayudándonos a mejorar- fue la que me sugirió hacer la empresa como una manera de ser económicamente autónomos y, a la vez, desarrollar, en otra dimensión, estas propuestas más bien académicas. La verdad es que nos iniciamos un poco por necesidad: no teníamos dinero y se habían terminado los financiamientos internacionales que me permitieran investigar. Además que, como dije antes, teníamos la idea de rescatar la medicina tradicional ya que ese había sido mi objetivo y no quería dejarlo trunco. Empezamos, pues, a hacer una empresa: no teníamos ni idea de lo que era un cheque, una tarjeta de crédito, no teníamos idea de nada de lo que se debe saber para empezar siquiera. Pero empezamos. Y, lentamente, aprendimos.

Entonces, si yo no tenía ni idea e hice empresa, ustedes pueden también; porque este es un tema más bien de perseverancia, de actitudes. En fin, les recomiendo que, antes de irse, vean el decálogo del emprendedor<sup>2</sup> que está en la entrada, lo anoten y se lo metan en la cabeza, porque eso es, básicamente es eso. El tema principal no es el dinero. La gente que quiere hacer empresa piensa que primero debe tener el dinero y, después, hacer la empresa. No es así. Primero hay que tener la idea del negocio

2. Decálogo del emprendedor, elaborado por la Dirección de Promoción de Nuevos Emprendimientos, donde muestran las diez actitudes que todo emprendedor debe tener.

clara; si no tienes la idea, no tienes nada. Es como cuando quieres construir una mesa: sabes que tienes que comprar cierta cantidad de madera, cortarla de cierto tamaño, ponerle cuatro patas, pero eso antes apareció acá, en tu cabeza, y después se hizo en la realidad; por ejemplo, la señora va a cocinar, pero no sabe qué cosa va a hacer. Primero mira en su refrigerador y luego dice hoy día voy a hacer tal cosa, y si le falta se las agencia, ¿no? Si tienen una idea clara, el dinero va a venir porque al dinero lo atraen las buenas ideas, sobre todo cuando se convierten en proyectos, en planes de acción.

Cuando empezamos, lo hicimos con 400 dólares; con una idea clara de la marca, del concepto y del producto que queríamos hacer. Por su puesto, no teníamos plata para comprarnos ni una máquina, porque para hacer los filtrantes necesitábamos máquinas que costaban 50,000 dólares cada una. Y nosotros no los teníamos. Entonces, yo vendí un carro que tenía y juntamos un poco más de un guardadito que tenía mi mujer por ahí, y poco a poco fuimos avanzando, pero fue de casi cero que comenzamos. No teníamos nada más que un Volkswagen de mi esposa que yo taxeaba por las noches para ayudarnos.

Entonces... la empresa nace a partir de estas necesidades que eran, por un lado, económicas y, por otro lado, existenciales. Mi esposa, como siempre, estuvo ahí: discutíamos y hacíamos "directorio" con dos pizarras en el dormitorio, y nos pasábamos discutiendo hasta las 2 o 3 de la mañana tratando de entender qué cuernos era esto, en qué nos habíamos metido.

Hicimos los diseños de los empaques guiando la mano de una diseñadora y, después, una fórmula que nos hizo un químico farmacéutico. La fórmula salió mal y tuvimos que hacer todo de nuevo; encargamos a una empresa que nos dio el servicio. No teníamos nada, todo lo teníamos que hacer con terceros, y así empezamos solamente con el concepto "wawasana", que es una

palabrita especial que es mitad en quechua y mitad en castellano, que es como nosotros: mitad y mitad histórica y culturalmente. Creo que la palabra recogía un poco esas reminiscencias de lo que queríamos ser.

Porque lo que hicimos fue recoger las yerbas que se vendían en el piso. ¿Se acuerdan que estaban en el piso? Ahora ya no están ahí; se venden en los supermercados y en casas naturistas. En esa época, esas yerbas medicinales maravillosas que tenemos en este país estaban en el piso, como si no tuvieran valor. Esa es otra de las cosas que hay que observar... Vallejo decía que "todo acto o voz genial viene del pueblo y va hacia él". La verdad es que, si nos ponemos a mirar los productos populares, tenemos ahí una fuente inagotable de ideas para productos nuevos. Lo que hay que hacer es elevarlos a la categoría de productos modernos de mercado. Esto ya se viene haciendo.

Así fue como empezamos, de a poquito. Durante el primer año no ganaba un sueldo; en la noche tenía que trabajar como traductor en mi casa, y mi esposa, también. Ella me marcó en el aprendizaje y se cargó sobre sus espaldas la mayor cantidad de gastos de la familia durante esa primera etapa.

Al final del primer año hicimos un cambio de estrategia: modificamos el tamaño de los empaques, modificamos la cantidad de bolsitas, bajamos el precio y, de pronto, comenzamos a crecer. Y en una de esas, tuvimos la oportunidad de hacer televisión, algo bien importante. Si se hace un poco de televisión, aunque sea poco, es importante. En todo caso, si no puedes hacer televisión, haz cualquier tipo de promoción, de cualquier tipo, es importantísimo. Fue así como empezamos.

Bueno, al tratar de hacer un resumen de las cosas más importantes en este proceso, que ha durado algunos años, ¿cuáles han sido los

cambios? Ustedes saben cómo empezamos: debiluchos, con una mano adelante y otra atrás, con muchas ideas, muchos sueños, mucha fe. Qué importante es esa cosa de la fe. Definitivamente, es una cuestión de actitud, es la diferencia entre el éxito y el fracaso. Es exclusivamente una cuestión de actitud decir "yo voy a ganar" y no "voy a ver si gano". Entonces, ¿cómo haces para que lo que quieres producir, ya sea un servicio, un producto o lo que fuera, cale en la gente?, ¿cómo haces para ligar, para que lo que tú produces le guste a la gente?

Les doy algunos datos. Según mi opinión, el Perú es un país de una riqueza impresionante. Eso de que nuestro país está sentado en un banco de oro no es solamente un tema relacionado con nuestras riquezas naturales, es mucho más que eso. Tenemos riquezas culturales, que tampoco aprovechamos. Por ejemplo, nuestros tamales son ricos y nadie los ha industrializado, como sí se ha hecho en México. Modernizar lo tradicional que ya tiene un mercado, mejorar lo bueno conocido, aplicarle elementos de mercadeo y lanzarlo.

Eso es un poco lo que hemos hecho. Vamos a desestructurar Wawasana para reestructurar un producto equis, que puede ser similar a Wawasana, para ver cómo funciona esta premisa. ¿Qué cosa es Wawasana? Es un manojito de hierbas mezcladas conveniente e inteligentemente, con higiene, con fórmula... Al final, son nuestras yerbitas que están en el cerro, como las hizo la naturaleza; nosotros no hemos inventado nada. Les hemos puesto un empaque moderno, hemos relevado sus características y funciones, y las ofrecemos de manera vistosa. Lo mismo se hizo con, por ejemplo, la chancaca. Hoy en día, la encuentras en los supermercados en bloques rectangulares, y lo empezaron a hacer los colombianos bajo el nombre de *panela*, que es el que usan ellos. Por ejemplo, la chicha morada, ustedes saben que se está exportando, ahora en extractos a los que se les agrega agua y limón. La chicha de jora la

encontré en Nueva York el año pasado; claro que todavía no con la presentación con que me gustaría verla pero, ¡caray!, ahí está. Hay muchas cosas que nosotros damos por hecho, que las vemos en el mercado popular todos los días y que a nadie se le ocurre industrializarlas, pero hay un montón. ¿Recuerdan los ajíes de a sol la bolsita? Ahora, uno mismo encuentra ese mismo ají en Nueva York, en un pomo de vidrio, a \$ 5.50 dólares.

Señores, hay tantas oportunidades de negocio; ahí están para quien las quiera ver. Recuerdo ahora una anécdota pequeñita de una entrevista que se le hizo alguna vez al señor Aristóteles Onassis. ¿Se acuerdan de él? Un millonario griego armador y dueño de barcos, gigantescamente rico. Un periodista le preguntó: ¿Cuál es el secreto de su éxito? Onassis le dijo: “¿Ve esa lámpara que está allá?”. “Sí” -le respondió el periodista. “Yo la vi primero”, afirmó Onassis. Ese es el secreto del éxito: poder ver la oportunidad antes que otros.

### La visión

Entonces caemos de frente en el tema de la visión. La palabra esta se ha puesto muy de moda ahora. Cuando nosotros empezamos con la empresa, nadie sabía lo que era una visión de futuro. Joel Barker, un futurólogo norteamericano, hizo unos extraordinarios videos que cayeron en mis manos. En uno de ellos definía una visión de futuro como una descripción minuciosa y amplia de tus mejores proyectos de vida, tanto empresariales como personales, más allá del dinero. El dinero vendrá en su momento, tú ocúpate de construir tu idea con altura y amplitud, y empieza a trabajarla hasta convertirla en algo numéricamente factible. O sea, si necesitas 4,500 dólares para arrancar, después verás de dónde los sacas, porque si la idea es buena y está bien sustentada, ese dinero va a aparecer de algún sitio. Vendes tu carro, hipotecas tu casa... Cuando tu idea es buena, ella te va a guiar.

Cuando nosotros empezamos, no teníamos crédito bancario. Yo tenía una madrina que me quería mucho y que tenía un certificado de depósitos. Entonces, le dije: “¿Por qué no me prestas tu plata? Yo no la voy a usar; la voy a poner como garantía para una plata que el banco me va a prestar”. Ella me respondió: “¿Cómo vas a hacer eso? Mejor te presto la plata”. Yo le dije: “No quiero que me la prestes, yo quiero el crédito, no quiero tu plata”. Me fui al banco con los 5,000 dólares que me dio, puse un certificado de depósito a nombre de ella y le dije a mi ejecutivo de cuentas: “Sobre esto, dame un préstamo de 5,000 dólares. Te los pago a razón de 1,000 mensuales”. Creo que usé 1,500 que me faltaban y el resto se lo pagué religiosamente al banco. Al año y medio yo llamaba por teléfono al banco y me ponían 30,000 dólares a mi cuenta.

Porque, cuando tú empiezas en chiquito, piensas que no vas a llegar a 5,000, 50,000 o 500,000 dólares. Piensas que es una monstruosidad de plata, y sí, pero, claro, desde acá abajo, donde estamos pelados, toda cifra lo parece. Pero sí se puede, poco a poco.

Entonces, hay más cosas sobre esto de la teoría de identificación y evaluación de oportunidades. Complicado todo eso. Cuando uno empieza a estudiar un poquito más todas estas cosas, llega un momento en que comienzas a ganar un poco de dinero y te das cuenta de que eres una bestia y dices: mejor me pongo a estudiar algo, me compro algún libro, me voy a estudiar a la universidad, a IPAE, a ESAN, donde sea que me desasnen. Porque es obvio que voy a necesitar el conocimiento, claro que lo voy a necesitar.

### Información

Uno de los principales problemas de un protoempresario es la falta de información y, dentro de ella, no saber qué es lo que *debe* saber. Nuestra ignorancia sobre estos temas es amplia y profunda.

Para empezar, se puede apelar a Internet. Se pone uno frente a una computadora, navegando cuatro horas, y algo queda. Así es como hicimos para algunos temas: dale, dale y hasta que algo entra. Hay muchas páginas en castellano en las que uno puede aprender mucho; váyanse a una cabina de Internet, paguen sus pocos soles y quédense unas horas aprendiendo cosas, viendo lo que se ha hecho en el mundo. Se puede aprender muchísimo allí.

¿Cómo se hace para armar un negocio a partir de cero sin mucho conocimiento? Pues, leyendo. Primero, empezar a leer un poquito; algo tenemos que saber. Yo les cuento una que fue buena. Era muy consciente de que no sabía nada, no sabía dónde estaba parado; creo que eso era lo único que sabía a cabalidad. Entonces contraté, pensando que esa era la solución, a unos asesores de la Universidad Católica, muchachos genios que me hicieron un estudio de la empresa, análisis de procesos, herramientas administrativas y todo. Cuando me enseñaron el resultado, yo no entendía qué cosa era eso; ni siquiera sabía cómo leer lo que me estaban dando, a pesar de que era información válida. Esto sucede: no sabes lo que no sabes, no sabes ni siquiera distinguirlo de lo que sí sabes, es bien complejo. Sin embargo, poco a poco lo puedes ir aprendiendo; estoy hablando del primer año de la empresa. Entonces, cuando uno va a estudiar un poquito, se va a topar con ciertas cosas básicas que le darán una idea de cómo armar su negocio de manera más profesional.

El comportamiento emprendedor, ya lo hemos visto, es una cuestión de actitud básica. Cuando estamos frente a un problema, siempre sabemos que es posible solucionarlo. Quienes quieran hacerse empresarios, de cualquier tamaño o tipo, piensen que siempre van a tener problemas. Yo tengo problemas casi todos los días; hay días en que no, esos son días de suerte, pero los días en que hay problemas, que son la mayoría, son los días en los que uno aprende algo: no hay que tenerles miedo a los problemas. El asunto es, entonces, básicamente tener la actitud adecuada,

perseverancia en el trabajo, visión de futuro: nosotros diseñamos nuestra empresa cuando no teníamos dinero, pensando que iba a ser una empresa que iba a colocar sus productos a nivel mundial, y lo estamos haciendo.

Si voy a jugar con mis ideas y si voy a pedirles a Dios y al cielo, no les voy a pedir poco. Claro, el que pide al cielo poco es un loco, dice el dicho, y es cierto, tú pide todo; eso está directamente relacionado con lo que hablamos hace un rato, sobre la confianza de uno mismo y en la fe. Si yo creo que puedo, podré, pero si creo que no puedo, no podré; es así de sencillo. Se empieza por creer, nada más; nadie tiene un sello en la frente que diga "tú serás exitoso" y, tampoco, nadie tiene un sello en la frente que diga "tú no serás exitoso". Es, simplemente, una cuestión de creer/saber que es posible.

Nosotros diseñamos la empresa para que fuera una empresa internacional durante el primer año. Un día escribí en mi computador lo que la empresa haría durante los siguientes cinco años. Todos los años revisábamos ese futuro ideal y, al cabo de los años, lo íbamos cumpliendo. Nuevamente, los hechos empiezan como ideas, y las ideas, como sueños. Estamos yendo a Holanda la próxima semana. El sábado cerramos negocios allá, y estamos entrando en Japón para un programa de trabajo de tres años ahora, en agosto. Cuando empecé, ni soñaba con que las cosas iban a ser así, ni estaba preparado para enfrentar una situación similar, pero deseaba que algo así sucediera, y el deseo, junto con la visión, el trabajo y siempre la misma dirección, nos trajeron hasta acá.

Hay una imagen que pinta la visión de futuro de una empresa para Joel Barker. Imagina que estás en la orilla de un río y quieres atravesarlo. Tu empresa y tu futuro están del otro lado de ese río. Entonces, al otro lado del río está aquello que quieres lograr y ahora no tienes, tu visión, dice Barker. Es como una soga que lanzas al otro lado del río para ayudarte a pasar, está atada a un árbol o a

una roca y te ayudará a cruzar, porque cuando vas a atravesar el río, a veces la corriente se pone fuerte, te puede llevar; pero si estás bien agarrado de tu sogá, de tu visión de futuro y no te sueltas, vas a llegar al otro lado. La visión es como esa cuerda que te permite acceder a ese futuro que no existe sino en tu mente, pero que es perfectamente alcanzable.

La formalización es un tema particularmente interesante. Debo decirles que no es posible pensar en una empresa internacional si eres informal. Si soy informal, me quedaré en la esquina vendiendo algo, pero jamás voy a ser una empresa grande, ni mediana siquiera, y si soy pequeña, no seré una empresa; seré una unidad de producción: la formalización significa el pase a la ligas mayores. Es como cuando estás conviviendo con alguien y no te casas porque tienes miedo, o algo así. ¡Cásate de una vez! Así estás apostando a que la cosa va en serio. Ser formal es más o menos como eso. Les das a tus hijos lo que está avalado por el sistema, no te vas fuera. Entrás a jugar el juego legal y dices: “¡Ah! ¿Me vas a cobrar impuestos? Bueno, voy a tener que vender más, voy a tener que mejorar mis costos y ser más eficiente y, ya que me va a fajar con los impuestos, voy a empezar a exigirle cosas al Estado”.

Me ha tocado ir a discutir con algún ministro en determinado momento, cuando las cosas no caminaban. Cada uno de nosotros tiene un rol que cumplir, pero lo cumple mejor dentro de la ley. Yo también he sido informal. Sé lo que es y no me gusta, es muy azaroso. Prefiero pagar mis impuestos, prefiero pelearme con la Sunat. De verdad. Prefiero pelearme con mi ejecutivo de la Sunat y decirle: “Estás loco, compadre, me estás reventando mi flujo de caja; dame un poco de tiempo, fraccióname, haz lo que quieras, pero soy formal, pago mis impuestos y necesito todo tu apoyo”.

Estoy dentro de un mundo en que trato de ser un ejemplo para mi sociedad. No soy una vergüenza para mi sociedad ni tengo miedo de que me vayan a llamar porque tengo que pagar el 19% de

impuestos. De repente no lo estoy haciendo lo suficientemente bien, pero es así como lo siento. Creo que la formalidad es la demostración de que estás haciéndolo en serio; es la demostración de que puedes, que sientes que puedes, que no tienes miedo. El informal, al final de cuentas, trata de sacarles la vuelta a todos los sistemas; es Pepe el vivo en su máxima expresión. Él no paga impuestos, pero nosotros sí le pagamos nuestra cuota al país. Es un problema muy complejo, no voy a insistir más en él.

Asumimos el modelo de organización de *sociedad anónima* solamente porque nos hacía parecer más grandes. Fue un juego para nosotros, porque éramos una empresa tan chiquitita que nadie se hubiera podido imaginar que, cuando Wawasana entró a la televisión, detrás de esa imagen tan linda no había casi nada. Había fundamentalmente buena voluntad, ideas, corazón, amor de pareja, familia, pero no había una gran empresa. Sin embargo, *parecía* serlo, y esa apariencia nos sirvió de mucho y nos permitió abrir puertas que después nos llevarían a tentar mercados internacionales. Atención: no todos tenemos las mismas oportunidades, pero debemos aprovechar a fondo las que tenemos. Y eso fue lo que hicimos: aprovechamos las oportunidades que se nos brindaron y nos construimos *una imagen de valor*.

Me acuerdo de una vez que estaba en Indecopi y me presentaron a Beatriz Boza, que estaba de directora por esos días; alguien mencionó que nosotros hacíamos Wawasana. La noticia produjo un corrillo de comentarios positivos entre el Viceministro de Industria y un montón de gente muy importante que conocía nuestros productos y los recomendaba. Como verán, hacer las cosas bien te lleva a un reconocimiento económico, social, cultural, de todo tipo. Por eso, no importa lo que hagas por más pequeñito que sea. La empresa es como una plantita: cuando la siembras, tiene una tendencia natural a crecer; lo único que tienes que hacer es regarla convenientemente, podarla cuando sea necesario y darle nutrientes para que siga creciendo.

Para el mercadeo de productos, la academia administrativa señala la importancia de tomar en cuenta las cuatro **P**: *Producto, Plaza, Promoción y Precio*. Si no tenemos información clara sobre estas variables cruciales, podríamos derrapar con mucha facilidad.

**Producto:** Tienes que tener un producto o servicio que la gente quiera. Pero, para entender mejor el producto y su relación con la gente que lo va a consumir, es necesario hacer un estudio de mercado. Ese estudio determina si tu producto va a tener un mercado o *plaza*. Antes del estudio, debes pasar por un proceso de intuición que te susurre al oído que tu producto es *El* producto.

**Plaza:** Nosotros hicimos las dos cosas. Por intuición, sabíamos que nos iba a ir bien, pero hicimos un estudio del mercado, y el estudio nos confirmó que a la gente le gustaba la idea de producto. Un estudio de mercado es una encuesta donde se le pregunta a la gente: ¿tú consumirías esto? Les preguntas a 400 o a 600 personas de todos los sectores económicos, y la estadística te va a decir si la idea es o no válida y para qué porcentaje de personas y de qué nivel socioeconómico.

No todo el mundo tiene la opción de hacer esto, pero siempre debemos tratar de hacerlo. Uno puede hacer su propio estudio de mercado. Nosotros hicimos uno propio, *in house*, es decir, la misma empresa, con nuestras impulsadoras de supermercados, para analizar el lanzamiento de *Dietté*. No sé si algunos conocen *Dietté*, es un producto para adelgazar. Cuando íbamos a sacarlo, yo tenía la intuición de que el producto iba a caminar muy bien. Sin embargo, lo corroboramos mediante nuestras impulsadoras. Ellas preguntaron a las personas que venían por el supermercado si les interesaría consumir un producto como *Dietté*, y de allí sacamos nuestra información: les preguntamos a 2,000 señoras en supermercados y ellas nos corroboraron lo que la intuición nos soplabá. No es necesario pagar siempre los 1,500 a 3,000 dólares

que cuesta hacer un estudio de mercado. Pero sacar un producto sin ningún tipo de estudio previo es una invitación al desastre.

**Promoción:** Una vez que uno tiene un producto o servicio, debe promocionarlo; tiene que decirles a las personas que existe.

Normalmente, yo les recomiendo que en una pequeña empresa se haga una inversión del 10% de la facturación mensual para que vaya a la promoción: folletos, avisos de radio, afiches pegaditos por allí, volantes en los micros, lo que sea. Por supuesto, con un contenido de acuerdo a cuál es tu público objetivo, la persona tipo que va a comprar tu producto. Con todas estas ideas del producto, de la plaza, el estudio de mercado y la promoción, uno ya podría ir a Mi Banco, al Banco de Crédito. Ahora ya se puede conseguir la plata según el tamaño de su idea, según la necesidad financiera.

Tengo amigos que han empezado igual o peor que yo, y ahora tienen lindas empresitas y empresotas. Acá va de por medio el riesgo, y estamos en un país donde el riesgo no es muy aceptado. Esta resistencia se da sobre todo en la sierra, donde la gente tiene mucho miedo a la innovación, al cambio. El que hace empresa tiene que ser innovador, tiene que asumir riesgos. Quien no es innovador, mejor que ni empiece. ¿Qué cosa significa ser innovadores? Para lograrlo, no necesitamos inventar un producto totalmente nuevo, pero sí podemos presentarlo de una manera nueva. La forma puede ser distinta; esa diferencia es mi diferencia, es allí donde yo apuesto, donde ingreso mi producto, mis ideas, en la medida en que ustedes las acepten como posibles. Por ejemplo, yo me voy tranquilo de haber cumplido con mi misión de hoy, que era de repente sacar 3, 10 ó 15 empresarios de acá. Qué maravilla que algún día me llamen y me digan: “Tengo ahí un negocito; usted me dio la idea, ¿por qué no hacemos una sociedad?”. Todo es posible, que lo que le gusta a la gente sea lo que yo le tengo que vender.

**Precio:** Es una variable crucial, sobre todo en nuestro país. Si queremos, podemos sacar productos de precio alto, pero no se los vamos a vender a muchas personas, a menos que hagamos una promoción que les eleve la imagen de valor. Esta variable es tremendamente importante. Si no lo creen, miren su propio comportamiento a la hora de comprar algo. Aunque no se debe descuidar el tema de calidad por bajar costos y precios, como hacen algunas empresas que conozco.

Hay que adecuarse a lo que la gente quiere. Si tengo un taller de confecciones y hago ropa para bebé, y me doy cuenta de que este invierno está muy crudo, inmediatamente me pongo a hacer chalinas especiales con gorrito, con ojos y con boca. De repente en esta época sale y no saldría en otro invierno menos crudo que éste. En fin, uno tiene que estar muy despierto en relación con lo que pasa a su alrededor, con ojos bien abiertos, chequeando todo, porque allí están nuestras oportunidades. Somos millones de personas, y basta que hagas una cosa inteligente, que nadie haya hecho, y ya estás del otro lado. Hay un libro que salió hace poco, que se llama *Diferenciarse o morir*, que es para empresarios. Tú lo lees y ves que tienen razón porque o te diferencias y haces las cosas muy rápido o no vas a poder alcanzar la meta.

### Tendencias

Voy a contarles algo de las tendencias actuales. Una de ellas es la proliferación, casi hasta el infinito, de **productos nuevos**. Cada vez hay más, y esa es una oportunidad para todos. Es una cuestión de observar la realidad de la gente, ver lo que necesita antes que otros y ponerlo en el mercado.

La otra tendencia es que para estar en el mercado tienes que ser mejor, más bonito, más simpático, más alto, más robusto y, además, más barato, solamente para estar. Antes, si tus productos eran así, eras el número uno. Ahora tienes que hacer eso mismo sólo para estar, porque ahora estamos hablando del mercado internacional, estamos hablando del mundo global.

### El que pestañea...

También sucede que hay que correr constantemente. El mercado es una banda sin fin que va en contra. Es como cuando quieres subir mientras las escaleras eléctricas van bajando... Si la escalera está bajando, tú tienes que correr el triple y hacer mucho más esfuerzo para poder llegar. Es lo que está sucediendo ahora. Tomémoslo en consideración; consigamos asesoría; estemos permanentemente preguntándoles a otros cómo se hace. En ese sentido, la labor del Ministerio de Trabajo es excepcional, y yo creo que los ofrecimientos que ha hecho aquí el programa *Perú Emprendedor\**, y otros programas que he escuchado, deberían tener serios problemas por las colas de emprendedores que se van a formar en la puerta para que se les enseñe cómo hacer sus empresas cada vez más competitivas y robustas.

Les voy a decir una cosa: hacer empresa no solamente les soluciona un problema económico, les soluciona un problema existencial. Haces algo trascendente: les das trabajo a otros. Es hermoso saber que hay 50, 60, 80 familias que, gracias al esfuerzo que tú has desplegado, están ganándose la vida y no viviendo bajo un puente.

Yo no sé si haya factores clave para el éxito. Para mí, es eso: saber que mi trabajo es un trabajo trascendente, sentir que no soy una persona que solamente nace, crece y muere, sino que dejo mi grano de arena en mi país y trato de hacer un poco de patria. Eso le da más sentido al trabajo que haces, aparte de que, eventualmente, vas a ganar un poco más de dinero que si trabajaras para alguien más. También vas a tener más dolores de cabeza y te va a doler la espalda y la nuca, pero no importa: después de una buena crisis, con hipertensión y todo, puedes aprender a relajarte y a no dejarte vencer por el estrés. Es más, debes hacerlo si no quieres deteriorar tu salud. Como en todo, la clave está en el equilibrio necesario entre tu trabajo, tu familia, tu pareja y tú mismo. Darle a cada una de esas cuatro partes importantes de tu vida el tiempo adecuado te asegura no volverte loco ni enfermarte porque te vuelves un adicto al trabajo. Nada es tan importante como ese

\*. Hoy programa Mi Empresa.

equilibrio que te permite ver crecer a tus hijos y te asegura nietos hermosos, una familia integrada y tú mismo sano mientras peinas canas.

### La visión no es gaseosa

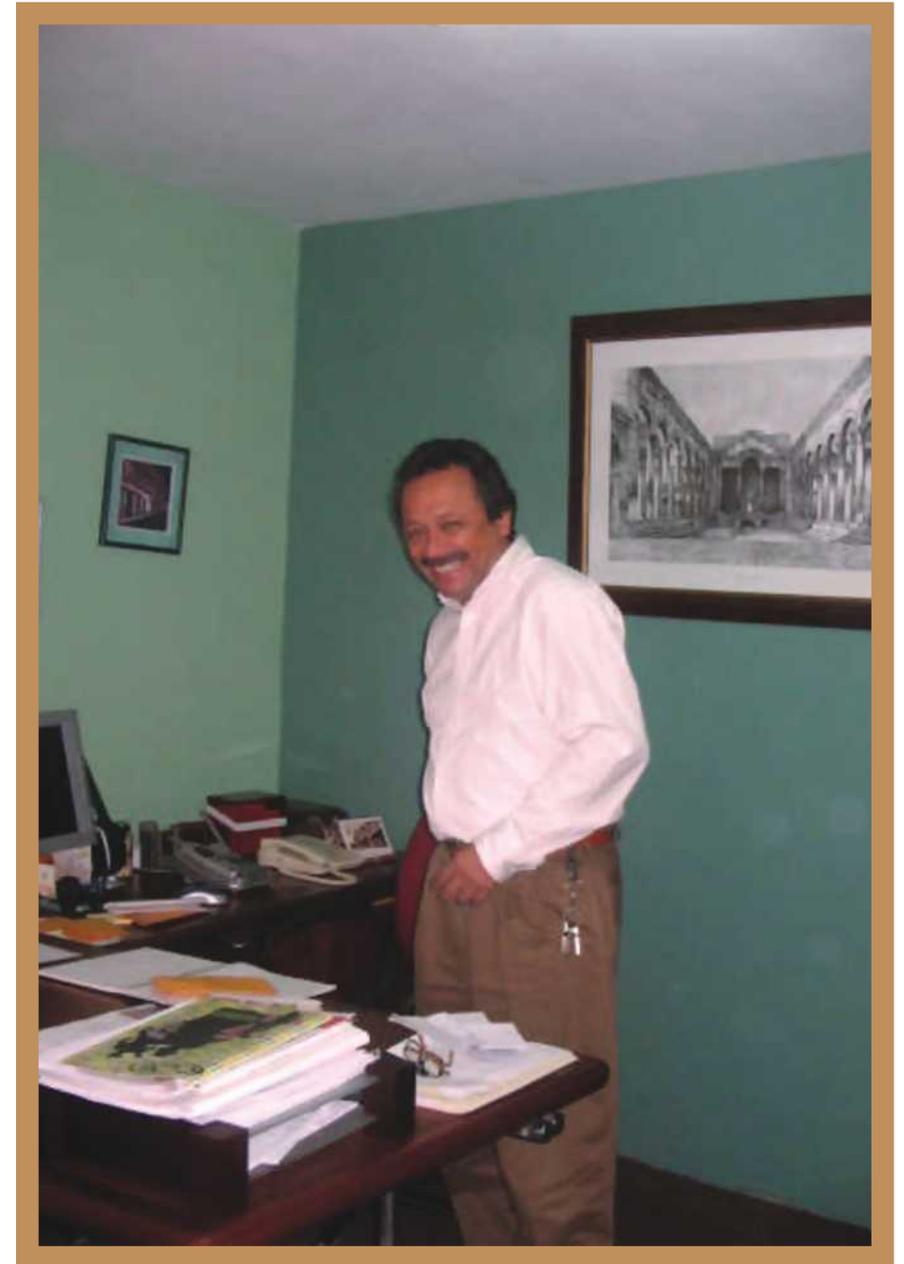
La visión no es una cosa gaseosa que está en mi mente como un sueño que luego olvido. La visión tiene números transparentes detrás. Si nos ponemos a pensar, si agarramos un papel e ideamos cosas demenciales: hacer una panificadora de harina de kiwicha, vender rosquitas con huecos cuadrados, comida rápida para taxistas de amanecida -ya se hizo, ¿no?, pero se puede mejorar!- o tamales gourmet rellenos de charqui, de pronto por ahí van a salir dos o tres cosas geniales, porque el genio y la locura se superponen, están bien pegaditos uno al otro. Entonces, a eso le tenemos que poner números para que pase de una idea demencial a un proyecto de negocios. Luego, agarrados firmemente de esa idea, como de la sogá de Joel Barker.

### El placer del hacer

Si es mi negocio, me tiene que gustar. Si no me gusta un trabajo que tengo, que es enajenante, en el que me pagan poco, está bien y debo cambiarlo. Pero mi negocio me tiene que fascinar. Ya que le voy a tener que dedicar tanto tiempo, más vale que me guste. Voy a tener que enamorarme de él, porque muchas veces me va a costar largas noches. Un famoso millonario norteamericano dijo alguna vez que la clave del éxito era tener un negocio propio en algo que a uno le guste. Así de simple. No importa si no saben hacerlo, ya van a aprender. Tengan fe: Dios nos ha dado capacidades imaginativas y creativas infinitas.

Echémonos a andar sin miedo; este mundo es de los que se atreven. La posibilidad que tenemos para crear riqueza es verdaderamente ilimitada. Agradezco ahora poder hablarles a ustedes de una experiencia que hace 10 años no hubiera podido transmitir. Siento, espero, estar ayudándolos un poco. Solamente lo puedo hacer porque en un momento dado me atreví. Atrévase también ustedes. Realmente vale la pena.

*Gracias.*



Sr. Alfredo Menacho.



Variedad de productos Wawasana.

## UNA CHOLA EMPRENDEDORA

*"... no siempre lo más fácil ni lo más rápido de obtener es la mejor decisión."*

Ernesto Pimentel Yesquén<sup>1</sup> - Chola Chabuca, Producciones SAC

Cuando hablamos de la patria maravillosa que es el Perú, podríamos pensar que es solamente 1'285,215.60 kilómetros cuadrados. Pero ese sólo es el aspecto territorial. Lo más importante en nuestro Perú maravilloso somos los peruanos. Cada uno de nosotros debe cimentar sus sueños y alimentar sus expectativas. Podría decirles cómo me convertí en empresario, pero mejor voy a empezar por contarles todo aquello que impedía que fuera un empresario.

Soy un chico que desde los 11 años fue huérfano. Fue difícil empezar a trabajar. Comencé a trabajar en una institución que se llama Cáritas, que muchos de ustedes deben conocer. En esa institución fui gerente operativo, o sea, abría y cerraba la puerta para que entrara la gente. Fue muy bonito. Recuerdo mucho que la madre Rosa me decía: "No te puedo pagar dinero porque eres menor de edad; mejor te vamos a depositar para cuando seas grande y puedas estudiar".

Años después, cuando fui a recuperar el dinero que tenía en el banco, le debía al banco por los costos de mantenimiento. Esas son

<sup>1</sup>. Gerente general - Chola Chabuca Producciones S.A.C. Ernesto Pimentel Producciones SAC Camino a la Fama Producciones S.A.C.

**Nota:** Conferencia realizada en junio del 2004, el material ha sido revisado y actualizado por el Sr. Ernesto Pimentel el 2006.

cosas que pasan. Sin embargo, la institución me dio algo que nunca pude dejar de agradecer.

Me dio la posibilidad de hallar, dentro de mí, las cualidades que más adelante me serían indispensables. Abriendo esa puerta de Cáritas conocí a mucha gente que no tenía dinero, pero que sí tenía la capacidad organizativa, que sí tenía la capacidad y las ganas de salir adelante. A veces, recordar es ir un poco hacia atrás de esa etapa de mi vida. Me pongo a pensar qué sería del Perú, qué hubiera sido de mi vida si no hubiera conocido gente como las mujeres de los clubes de madres que, haciendo de su necesidad el mejor combustible, calientan no sólo sus hogares sino también su sociedad.

Definitivamente, para mí fue difícil empezar. Comencé a trabajar por mi abuelita, que se acercó a la madre Rosa, quien es una monjita que hasta ahora veo. Mi abuelita le pidió: "Madre, necesito 100 soles". Me sentí incómodo. Miraba a mi abuela y me preguntaba con qué iba a pagarle. Entonces, ahí se me prendió el foquito y le dije a la madre: "¿Qué le parece si yo vengo y la ayudo, y de esa forma le pago la deuda de mi abuelita?". Esa fue quizás una clave para mi vida: el sentido de la oportunidad, el estar presto para zanjar cualquier situación.

El otro día estaba revisando el periódico, que leo todos los días, aunque sea uno distinto, y veía una publicidad que decía que Bill Gates no siguió ninguna profesión. Así que tú no necesitas estudiar, ese es nuestro mensaje. El mensaje es que uno tiene que tratar de descubrir en qué puede ser mejor: quizás es importante el aspecto académico; quizás también el aspecto de la oportunidad.

Pero volvamos a mis inicios. Luego de estar en esta etapa en Cáritas, alternando con asistentes sociales, psicólogos, siquiátras..., les voy a contar lo que nunca he dicho, y espero que lo borren después, aunque lo estén grabando ahorita, para que no quede ninguna huella.

Estaba en cuarto o quinto de secundaria, vivía en San Juan de Lurigancho, en un asentamiento X, manzana I, lote 2. Vivía en una casa de esteras, comía tierra, me moría de miedo, tomaba la combi 150 C, me bajaba en el último paradero. Era la única forma de no perderme. Si me quedaba dormido, como era el último paradero, no importaba. A veces llegaba sin mochila, no importa; la historia es que así empecé mi vida.

Entonces, un día la madre Rosa me dijo: "Ernesto, tú no puedes estar estudiando, trabajando y, encima, con la dificultad de llegar a una casa donde estás solo". Puse la cara más linda que podía y pensé: "Aquí me van a dar plata". No era dinero, exactamente. En cambio, la madre me anunció: "Vas a ir a vivir a la casa de monseñor Hugo Garaycoa".

Así me fui a vivir a la casa de este Obispo. Como bienvenida, me dieron una beca para ir a estudiar al Santo Toribio: un colegio particular. En este colegio me fue pésimo. Si había llegado a ser brigadier en el colegio nacional gracias a mi rendimiento, aquí fui el último del salón. Para colmo, me sentía diferente. Los chicos tenían una condición económica que yo no tenía. Por eso me propuse darles por algún lado. En cada actuación, subía al escenario y destacaba. Además, tenía floro y con eso entraba.

Pero eso no era todo. Estando con monseñor, cuando terminé quinto de secundaria, me hizo una de las primeras preguntas que fueron cruciales para elegir una profesión: "Ernesto, ¿no desearías ser sacerdote?". La pregunta me perturbó. Comencé a sacar cuentas: si soy sacerdote, no voy a tener que trabajar y hasta Papa no paro. Pero ya tenía claro lo que es ser una persona emprendedora, y me di cuenta de que por ahí no iba.

Tenía otra idea de lo que quería ser. Podría haber sido más fácil emprender esa carrera, seguir por ese camino. Quizás no me

hubieran pasado muchas cosas malas, pero tampoco hubieran pasado muchas cosas buenas. Tuve que tomar una decisión. Esa es una lección que ahora aplico y comparto con ustedes: no siempre lo más fácil ni lo más rápido de obtener es la mejor decisión. Eso es algo que deben tomar en cuenta. A veces, la comodidad nos hace aceptar lo más fácil: ser empleado de la señora, chévere pues. Pero, a veces, para conseguir lo que uno aprecia, es necesario también sentir esa angustia, esa sensación, esa adrenalina, ese combustible que nos impulsa a la acción.

Luego de esta etapa, decidí estudiar Educación en la Champagnat. En el mismo año de ingreso me llamaron para actuar en una obra de teatro para niños: *El sastrecillo valiente*. Mi primer trabajo remunerado.

Les cuento cómo fue: me probaron para el papel de gigante. Primero me dijeron sí, pero luego dudaron de dármele por mi falta de experiencia. No me derrumbé. En cambio, les pedí sentarme atrás en el teatro para mirar cómo ensayaban. Les advertí que me aprendería el libreto y les propuse que, si alguien fallaba, yo estaría allí para reemplazarlo. Aceptaron, aunque no me ofrecieron nada.

Justo al quinto día faltó uno de los actores y yo mismo subí al escenario. Se imaginan ustedes que en esa primera negativa me hubiera ido a mi casa. Se imaginan ustedes que con esa primera puerta cerrada yo me hubiera dicho: "El teatro es muy difícil, sólo ingresa gente con argolla, porque son primos, porque son hermanos". ¿Se lo imaginan? Yo no me lo quiero imaginar, porque no entendería mi vida sin el teatro.

En el ejercicio del teatro descubrí que ésa era mi vocación; pero ya había invertido un año estudiando para ser profesor. ¿Cómo lo resolví? Sumé las dos cosas: el teatro, que me gustaba, con la experiencia de profesor que tenía. El resultado fue la decisión de estudiar pedagogía teatral. Ingresé a la Escuela Nacional Superior

de Arte Dramático. El primer año me fue maravillosamente bien. Al segundo, cerraron la escuela.

A ustedes les puede dar risa, pero para mí fue traumático: había dejado todo para ingresar a esa carrera. Pero como, a la sazón, ya había trabajado en varias obras de teatro, me llamaron para que actuara en otras. A partir de *El sastrecillo valiente*, me llamaron para hacer *La hora de la noche*. Luego, *La obra del baile* y otras. Cuando después me preguntaron si podía bailar, les respondí que bailaba muy bonito, aunque no sabía que era tan difícil.

En ese andar descubrí que los bailarines tenían mayores opciones de trabajo; en el momento que les cuento, más que los actores: podían hacer una coreografía en un sitio e irse a hacer otra coreografía en otro sitio. Pero no quería ser bailarín. A mí me gustaba ser artista, estar en el espectáculo como actor. Pero tenía que comer. Nuevamente, sumé mi necesidad con el combustible y, cuando cerraron la Escuela de Arte Dramático, me fui a la Escuela Nacional Superior de Ballet. Estudié un año; todavía tengo el recorte de El Comercio y un comentario con mi foto. Eso me sirvió de base para todo lo que iba haciendo.

Las cosas se iban sumando. Cuando se reabrió, volví a la Escuela de Arte Dramático porque mi verdadera vocación era ser actor. Sin embargo, en la escuela no me permitieron trabajar y estudiar al mismo tiempo: "Usted, o trabaja o estudia" -me dijeron. No tenía otra elección: tenía que trabajar o no había comida.

Dejé el estudio y comencé a trabajar. Hice teatro tanto para niños como para adultos. Hasta comencé a presentar espectáculos. Presentaba a chicos que se quitaban la ropa, los llamados strippers. Yo contaba chistes porque quitarme la ropa me daba pena. Era un buen negocio: ellos me cobraban 5 soles cada uno. Como eran cuatro, en total les pagaba 20 soles. Yo vendía el show en 50 soles, y me ganaba 30 soles. Como los que se calateaban eran

ellos, yo no me resfriaba. Cuando me quisieron quitar la ropa, desistí de esa chamba.

Paralelamente a todo esto, surgen mis primeras experiencias en televisión. Empecé a trabajar en un canal muy importante; primero hice cine, luego hice unas entrevistas para Gisela. Todavía ningún compañero me daba la oportunidad de trabajar en programas cómicos. De las entrevistas en el programa *Gisela* saqué el mote de "El Sinvergüenza". Llegaba con mi bolsa plástica donde estaba mi vestuario y a veces me dejaban actuar y a veces no.

Pero descubrí algo, el valor de la publicidad: después de salir en la tele, era conocido y me llamaban para que animara despedidas de soltero. Ese fue mi primer negocio: hacer despedidas de soltero. Vamos a sacar cuentas. En mi primera experiencia cobraba unos 10 soles; en un sábado me llegaba a hacer cinco despedidas. Para mí era plata.

De la experiencia de "El Sinvergüenza" me llamaron a *Risas y salsa*, donde me dieron un secuencia que se llamaba "Aló Chabuca", que fue un suceso. Cuando entré a trabajar a *Risas*, lo primero que hice fue juntarme con la gente de mayor experiencia en el programa. Esa es otra lección que quiero compartir con ustedes. "Quien a buen árbol se arrima, buena sombra lo cobija". Hubiera sido más fácil, por mi edad, juntarme con los más jóvenes, las bailarinas, los chicos jóvenes que empezaban comprándose un carrazo. Pero no. Yo tenía otras metas.

Me junté con Esmeralda Checa, con el señor Fernández... las personas mayores del programa. Me aconsejaron que lo primero era hacerme mi casita. Revisé mis bolsillos y no me alcanzaba, de verdad que no alcanzaba. Comencé a trabajar para reunir dinero. Un sábado llegué a hacer 14 shows. Catorce shows, a 50 soles, eran 700 soles. De verdad, me parecía un huevo de plata.

Sin embargo, uno de los compañeros del espectáculo me

reprendió: "Estás malogrando la plaza, Ernesto". Me aconsejó que, en lugar de hacer 14 shows para ganar 700 soles, cobrara 350 soles. Así haría dos shows y ganaría 700 soles. No me resultaba fácil, me daba vergüenza. Cuando me llamaban por teléfono y me preguntaban la tarifa, les hablaba en un susurro: "350 soles". Pero, para mi sorpresa, me aceptaban. Comencé a subir mi tarifa.

Esta es otra experiencia que comparto con ustedes: tienes que ir probando. Si te vas al precio más bajo, te lo van a comprar, pero tu utilidad va a ser menor. Hay productos que son productos de desgaste, como era mi show. Si yo le cuento esta misma charla a otra persona, ya no es igual. Tengo que hacer algo diferente. Eso es lo que pasa con el espectáculo: se va desgastando. Ya no les puedo contar los mismos chistes, hacer las mismas gracias, porque ya se las saben, son un producto perecible.

Así fue que empecé. De allí pasé a América Televisión, donde hice un programa en el que me pagaban muy bien, que se llamaba *Chola de miércoles*. Pero hubo un gran problema: de 15 meses, me pagaron sólo cinco. Aguanté. Quería estar en la tele, me gustaba. Así hice *Más Chola que nunca* y otros programitas.

Hasta que un día me llaman de Canal 2 y me proponen que, en el siguiente contrato, asuma mi propia producción. Esto significaba que pondría el libreto, los productores, los bailarines, el gerente, todo el tándem, es decir, todas las personas que me iban a ayudar. Para negociar este contrato, no usé la misma estrategia de los 5 soles. Fui más astuto, porque saqué cuentas. Me informé cuánto pagaban por cada programa en televisión y multipliqué la cifra por los 5 que iba a hacer y, después, por los 6 que terminé haciendo. Ahí empezó mi carrera como empresario.

Con esa experiencia, aprendí a valorar muchísimo a las personas con las que trabajaba. Sin ellos yo no hubiera podido crecer como empresario. En algunas oportunidades hago espectáculos en que

tengo que llevar a mis bailarines y a mis músicos. Pero lo único que yo les aseguro a ellos es que jamás ponen en riesgo su sueldo. Si el empleador que acepta mi contrato no paga, yo me encargo de cubrirlos.

Ese es el sentido de justicia que aprendí. Si voy a ganar una cantidad X, y ellos tienen un sueldo, creo que no es justo que los que más arriesgan, que son ellos, que no tienen dinero, no tengan asegurado su pago. Para mí es muy importante la gente con la que trabajo. Así fue como trabajé en un programa que se llamaba *Camino a la fama*, en donde mi empresa estuvo a cargo de la producción. Y actualmente trabajo en el programa *Recargados de risa*, en América Televisión.

Comparto con ustedes cómo me hice empresario, les hablo de mi experiencia empresarial. Ahora he comprobado que sí vale la pena ser formal. Mi primera empresa se llama *Chola Chabuca Producciones*, *CHCHP SAC*, ya me he olvidado del RUC. Luego empecé con la empresa *Ernesto Pimentel Producciones*, cuyo nombre fue para mí muy difícil de escoger. Luego han venido *Éxito Producciones* y, ahora, *Camino a la Fama Producciones*.

Por qué tantas empresas se preguntarán ustedes. Porque son todos los productos que yo ofrezco. Si usted me contrata para que la Chola Chabuca anime un espectáculo, factura *Chola Chabuca Producciones*. Si usted quiere que sea un programa de televisión, que se llama, en este momento, *Camino a la fama*, factura *Camino a la Fama Producciones*. Si usted quiere que vaya Ernesto Pimentel como animador, factura *Ernesto Pimentel Producciones*.

Aquí viene la otra parte. A veces me llamaban y me pedían que hiciera un sketch. Mi respuesta era "qué le parece si contratamos, por ejemplo, al señor Carlos Álvarez, a Giovanna Castro, etc., y armamos el sketch", "qué les parece si usamos ésta o ésta otra escenografía", y entraba en la parte creativa. Ahora me daba cuenta de que esa era la forma que, sin querer queriendo, había adoptado para enfrentar el requerimiento de un cliente.

Había descubierto que esa era la mejor alternativa: me vendía yo, pero también estaba vendiendo un producto adicional y, al mismo tiempo, todos los productos vinculados a un solo objetivo, que era el espectáculo. Creo que tener el objetivo claro también me ha ayudado en la vida. En este momento trabajo haciendo eso. Voy a hacer una presentación para una conocida pintora, y es un negocio interesante para mí. Después viene resolver cuál es el destino del capital que uno va generando.

Les cuento que, un tiempo atrás, decidí comprar una casa para venderla. El arreglo de la casa me costó 70 soles, y utilicé 10 soles en otros gastos. Por lo tanto, el costo total fue de 80 soles. Me preguntaron en cuánto la vendía y pedí 140. En el precio me cubría del regateo. Por ejemplo, si me ofrecieran 120, aceptaría y ya estaría ganando. Esto tiene un sentido: en el Perú estamos acostumbrados al regateo. Si ofreces una chompa a 20 soles te dicen: "Te doy 16; ya, 17 y quedamos". Por eso, cuando ustedes oferten algo, tienen que dejarse un margen para la negociación. Es la única manera de emprender.

Dejé para el final hablarles de una experiencia muy dura para mí a nivel personal, mi encuentro con una enfermedad como el VIH. Muchos suelen decirme: "Ernesto, yo te veo bien, te veo con ganas de hacer reír a la gente, estás chambeando, sigues haciendo empresas". Así es. No podría ser de otra manera. Creo que la única forma de ser una persona emprendedora es ser una persona convencida de que cada día es un préstamo maravilloso.

Si tuvieran conciencia de que cada minuto y que cada día que pasa son un minuto y un día menos que tienen de vida, descubrirían la oportunidad de ser felices. Aprovechen sus días y minutos. Trácese metas. Plántense sus metas económicas (el dinero no lo es todo, pero ayuda), sus metas intelectuales, sus metas profesionales. Pero jamás dejen de considerar la meta esencial: ser mejores personas, mejores seres humanos.

De esa suma de metas salen las verdaderas personas emprendedoras. Hay un combustible que a veces la gente cree que es un lastre. Si usted quiere, puede convertir su necesidad en un impedimento. Por necesidad me refiero a lo que le falta, lo que no tiene. Pero también, si usted quiere, puede convertir estas necesidades en un combustible para alcanzar sus metas. Eso es lo que yo he hecho en cada momento, dedicado a mi negocio y a mi trabajo.

Por ejemplo, les agradezco este momento que ahora comparto con ustedes, porque me permite no pensar en mis problemas, sino que me hace sentir vivo, sentirme agradecido a Dios. Sentirme comprometido a seguir siendo una mejor persona, pero también un mejor empresario. Porque uno tiene que querer, porque queriéndose va a poder querer a los demás, a los suyos y, por ende, va a querer sacarlos de donde están. No desaprovechen ni desperdicien la oportunidad que puedan tener y, para eso, tienen que estar con los ojos abiertos, y sus ojos les van a revelar la oportunidad cuando ella se presente.

Soy una persona que tiene como principal motor, y como principal elemento de venta, yo mismo. Literalmente, no significa que me voy a vender, sino que voy a vender lo que ofrezco, mi imagen. Pero, al final, todas las personas que se meten a ser emprendedoras, que se meten a hacer negocios, se están vendiendo a sí mismas.

Los emprendedores tenemos varios jefes, varios jefes implacables, que nunca deben ser perdidos de vista. El primer jefe es usted mismo. Es usted quien da la orden de levantarse o de quedarse dormido; es usted quien decide hacer bien su trabajo o no hacerlo; es usted el que se da cuenta de que algo está mal, porque el que lo compra no se puede dar cuenta. Por esto, usted es su primer jefe. Tenemos ese primer jefe cuya idoneidad debemos cuidar en cada uno de nosotros.

El segundo jefe es la persona que nos pide el producto o servicio. Es decir, aquél para el que trabajo. Alguno de ustedes discutirá: si yo

voy a ser emprendedor, si voy a ser mi jefe, de quién estás hablando. Les recuerdo: trabajamos para el otro, trabajamos para el cliente, en todos los servicios. Nadie produce chompas para ponerse 1,000 chompas o solamente para convertirlas en dinero. Si usted hace su primera venta de chompas y las chompas están mal hechas, no se las vuelven a comprar.

El segundo jefe es la persona que me compra todas mis chompas y dice: Hágame 70 chompas a 12 soles, que las voy a vender a 20. Se lleva sus chompas confiando en que seré un buen jefe de mí mismo y supervisaré que mis chompas sean las más bonitas, las más lindas del mercado.

Sin embargo, hay un tercer jefe, el verdadero jefe, el definitivo, que es el consumidor final, el que se pone la chompa y dice "qué linda está" o "por qué está desbocado el cuello". ¿Se dan cuenta cómo siempre terminamos teniendo un jefe más? Es una cadena que termina en el público consumidor.

Cuando una empresa me contrata como productor de espectáculos y como actor o artista, yo no pienso hacer feliz solamente a quien me está pagando. Él, al final, no termina siendo el objetivo. El objetivo es que las personas que miren el espectáculo sean felices, se rían. El verdadero objetivo es que ustedes se vayan, cuando tengan que irse por esa puerta, diciendo "oye, aprendí algo". Siempre estamos ante uno de nuestros jefes; por eso es que siempre tenemos que estar con el oído avizor.

Me ha pasado que estaba negociando un contrato y, de pronto, vi que entraba una señora joven muy guapa con unos papeles. Pensé que era la secretaria y, como no hago distinguos, la saludé con corrección. Resultó que era la persona que me iba a contratar. ¿Se imaginan ustedes si no hubiera sido amable con esa persona? A veces es muy fácil pelarle los dientes al que uno sabe que le va a pagar. Sin embargo, no sabemos si al que le dijimos "¡sal de aquí!" es el hijo, la mujer, el marido o el amigo. Por eso creo que el tema del respeto es

muy importante en cualquier negocio; es un ingrediente bastante grande que no debemos dejar tirado por allí.

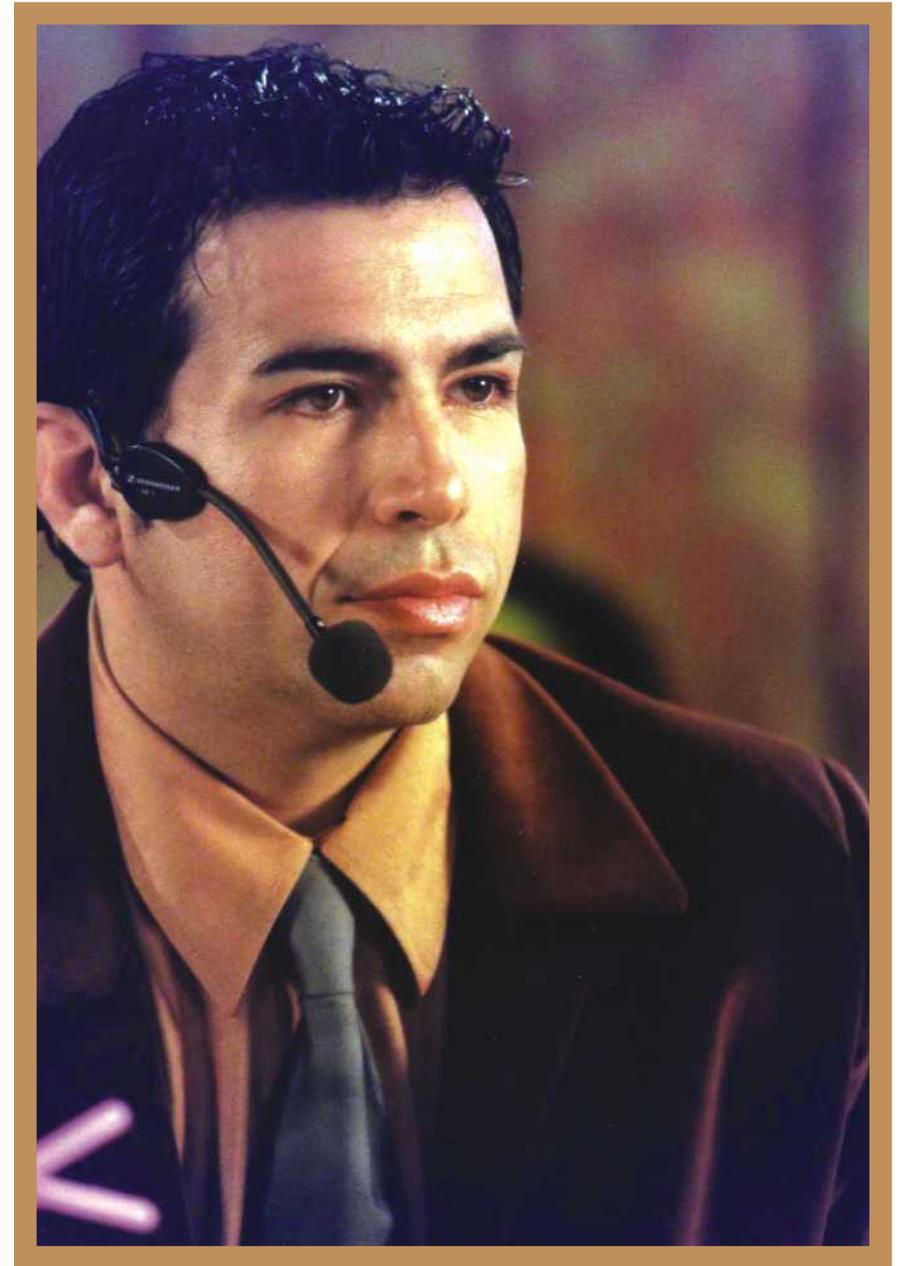
Yo quisiera terminar esta parte de mi presentación haciendo un compromiso, el compromiso de ser personas emprendedoras. Mi abuelita tiene 92 años recién cumplidos y es una mujer emprendedora: emprende el reto de vivir cada día. Sin querer, no somos conscientes del verdadero cauce que lleva nuestras vidas.

Ser emprendedor debe llevarse a una sola vertiente, que es alcanzar una meta económica, pero gradual. Si piensas llegar a 10,000 soles, arranca con 100 soles. Si quieres ser dueño del edificio de Senati, empieza con ser dueño del kiosco que está en la puerta del Senati y, de esa manera, cuando llegue la oportunidad, te compras la caseta de vigilancia. Después, en un descuido, te compras la secretaría general y, de ahí, vas a llegar a ser el dueño del edificio. Si piensas de frente llegar a ser dueño del edificio, te van a tomar por loco y te estás poniendo una meta que de repente no es la adecuada.

¿Para qué existen las escaleras? Para subir escalón por escalón. Es lo que tienen que hacer. Pero ya en el primero de los escalones tienen que poner su ganas. Eso es lo que se llama ser emprendedor. De esa manera, todos podemos ser emprendedores; esa escalera nunca se la olviden. Las escaleras pueden ser de diversos tipos: de descanso, de caracol, de metal o de cemento. Ustedes hagan su propia escalera. En ella pongan los mejores ingredientes, no escatimen. No obstante, no olviden que los principales ingredientes son ustedes mismos.

Ríanse mucho para que la gente diga "qué serio es ese", que si algo pueden llevarse cuando termine mi presentación el día de hoy, sea esa sonrisa que me ha hecho muy feliz.

Mil gracias por permitirme compartir estos momentos con ustedes.



Sr. Ernesto Pimentel.



Se. Ernesto Pimentel en uno de sus shows.

## NOE HIZO EL ARCA, NOA HACE MUEBLES

*"...el cliente es el jefe máximo dentro de nuestra organización"*

Basilio Noa Pucllas<sup>1</sup> - Noa Industrias S.A.

Joven es aquella persona que quiere aprender algo, que quiere emprender algo, y creo que todos los que están presentes en este auditorio tienen esa característica. A los jóvenes les dedico esta experiencia:

Noa Industrias es una pequeña empresa de fabricación de muebles. Sus raíces, su nacimiento, se da alrededor del año 1980. Desde esa fecha hasta 1984 ha sido una microempresa que venía trabajando como persona natural. El año 1985 se inscribe en la APIAVES y adquiere un terreno en el Parque Industrial de Villa El Salvador. Hasta la fecha del shock ocurrido a principios de los 90 había una situación económica diferente a la actual. Examinemos algunas de las características de la actividad de la empresa de 1985 a 1991:

No había financiamiento. Para un microempresario, siempre es difícil obtener financiamiento, inclusive ahora. Sin embargo, creo que también tiene soluciones. Aparte de eso, el mercado, como siempre, era bastante reducido; de repente menos que ahora pero, de todas maneras, no dejaba de ser escaso por la poca cantidad de compradores que tiene nuestro país.

---

1. Gerente

*La tecnología.* Como toda microempresa que se inicia, su tecnología era incipiente si es que dividimos esta o la vemos desde dos puntos de vista: por un lado, la maquinaria, los equipos para la fabricación de los productos; por el otro, el conocimiento y la gestión misma de la empresa. Al principio, contábamos con maquinarias bastante rudimentarias, rústicas, en algunos casos "hechizas", que significa que estaban hechas por nosotros mismos. En cuanto a la gestión, era una gestión bastante primitiva, como empieza cualquier microempresario. La gestión se hacía, básicamente, con el manejo de un lapicero, con un cuadernillo para los registros y con el bolsillo como caja fuerte para mover ingresos y egresos. Desde este periodo hasta la etapa actual hemos experimentado grandes cambios, que han sido muy importantes para mejorar la eficiencia en ambas tecnologías.

*Estado protector.* El Estado protector es una característica en esta etapa. En este periodo, el Estado había sido bastante protector. Muchos de nosotros nos acordamos de que, por ejemplo, estaba prohibida la importación de algunos productos. Este era el caso de los muebles. Como se ha mencionado, nuestra empresa se dedica a la fabricación de muebles. Aparentemente, la prohibición de importación de muebles nos favorecía de alguna manera. Como había baja importación, consecuentemente no había demasiada competencia con productos importados. Como lo veremos, desde otro punto de vista, esta aparente ventaja también nos perjudicó.

En esta situación, las utilidades eran bastante altas. Me acuerdo de que empezábamos comprando madera para seis sillas. Una vez fabricadas y vendidas las seis sillas, ya teníamos para comprar materiales e insumos para diez sillas y así, sucesivamente, para quince, veinte, cincuenta, cien... y era ya bastante.

Sin embargo, este sistema también alimentó las deficiencias. ¿Por qué lo digo? Porque ahora conozco el comportamiento de dos

mercados: es decir, antes de 1990 y de 1990 hasta esta fecha. Porque teníamos deficiencias. Por ejemplo, sobrecostos, mayores costos por deficiencias en la producción. Si producíamos algunas sillas malogradas, el criterio era que tenían que descartarse. Aun así, seguíamos ganando porque las utilidades eran, digamos, por encima de 50 por ciento. Asimismo, los clientes no eran tan exigentes como ahora. Simplemente, compraban. La idea era que si el producto era de buena madera, les iba a durar. No eran tan exigentes con el acabado o con el diseño.

Lo mismo ocurría con la tributación. El que quería, pagaba, y el que no quería, no pagaba sus tributos. Creo que en esto hay antecedentes hasta de las grandes empresas: tampoco pagaban. ¿Tributarían de repente algunos patriotas? Bueno, estas eran las características que nosotros apreciamos en ese periodo.

*Etapa actual.* A partir de 1990 cambió, prácticamente, todo el espectro del mercado, el comercio, los capitales que teníamos. Este cambio fue el principal motivo para que nos organizáramos de otro modo. El capital estaba separado. Yo tenía mi capital, y cada uno de mis tres hermanos, el suyo. Los capitales eran muy reducidos, de manera que fue necesario juntarnos y hacer un capital mayor. Así se decide la formación de Noa Industrias, que en el año 1994 ya aparece como Noa Industrias S.A., una sociedad anónima conformada por mi persona y por mis tres hermanos. Esta unión era también una manera de formalizarnos: podríamos enfrentar pedidos más grandes o fabricar mayores cantidades de productos.

Una de las características que se presentó en esa nueva etapa fue la alta importación de productos. Recordemos que, a partir de 1990, con la apertura de los mercados, empieza una importación desmesurada de todos los productos. Había pues una amenaza para la producción de muebles. Por ejemplo, en algún momento tenía que llegar una silla, y no sé si ustedes están sentados en una

importada. Pero yo, en los restaurantes, divisaba unas sillas blancas que no había antes de 1990. Bueno, ese es ahora nuestro trabajo: tenemos que competir con esas sillas, que cuestan no más de diez dólares.

*Cientes muy exigentes.* Hoy día, el cliente es altamente exigente. Esto implica un reto totalmente diferente a antes de 1990. Este nuevo escenario nos llevó a la conclusión de que si la empresa no pensara, en todo momento, en cómo satisfacer o buscar la satisfacción en sus clientes, estaría rumbo al fracaso. Hoy en día, el cliente es lo más importante porque también es más exigente.

*Menor rentabilidad.* Es otra diferencia con los años anteriores a 1990. Por una silla invertía cien y ganaba cincuenta: mi rentabilidad era, digamos, 50%. Hoy día, si invierto cien en una silla, mi utilidad en el mejor de los casos, subrayo: en el mejor de los casos, es veinte soles, es decir, un 20%. Rentabilidad que puede ser aun menor y que hace al mercado altamente competitivo. Por eso ahora es importante, para superar esta baja rentabilidad, no tener deficiencias dentro del proceso de producción.

*La Sunat.* El Estado se ha vuelto exigente. Quienes están incursionando en la empresa saben que esto ha cambiado totalmente. Ustedes saben de la *maldita* Sunat. Realmente es muy exigente. Digo maldita porque hace poco, y lo digo de repente con cierta razón, me embargaron casi todo el capital por descuido de mi contador. Hoy, la Sunat ya no te avisa; te notifica e inmediatamente te embarga. Si tienes un cliente importante como, por ejemplo, Saga o Ripley, o cualquier empresa que es contribuyente, entonces le envían un oficio, le contestan si tienes cuentas por pagar y automáticamente te retienen y pasas a Sunat. Así de sencillo, y así me hicieron a mí.

*Evolución de la empresa.* Desde 1995, la empresa decidió una serie de reformas. Por ejemplo, la implementación de tiendas para

mejorar la distribución de los productos. En 1998 se decidió independizar las tiendas. Dentro de la empresa se adoptó el sistema de administración por objetivos y gestión de la calidad. Se ha implementado la Planta Turística Industrial, que le permite al cliente observar los procesos. El año 1999 recibe el *Premio a la Excelencia del Parque Industrial*, el *Premio PYME* de Prompyme y el de *Empresa de la Década* de Prompex. El año 2000 es reconocida por la universidades UPC y San Martín de Porres.

*Nuestra visión.* Un expositor dijo que una de las cosas importantes es trazarse metas. Es decir, qué es lo que queremos. Con nuestra visión tratamos de decir dónde queremos llegar, hacia dónde estamos orientados. En base a ese sueño, que es la visión, hacemos las demás cosas. Nuestra visión es llegar a ser una empresa con personal técnico y profesional altamente calificado, capaz de enfrentar la coyuntura económica mundial. Apuntamos a que nuestros productos sean de la más alta calidad, y *el cliente, nuestro jefe máximo*.

Les cuento una anécdota. Soy el gerente general en la empresa. Se supone que, administrativamente, soy jefe de todos los gerentes de línea y de los demás empleados. Un día había anunciado mi presencia a una hora determinada en la empresa. Por X razones, no pude acudir a esa hora y no le informé a la secretaria. Cuando llegué, una media hora después, la secretaria me reprendió: "Señor, ¿por qué no ha venido?". Su tono y su volumen de voz me hicieron sentir preocupado y algo incómodo. Le pedí que se calmara y que me explicara qué pasaba, y le dije que, por último, yo -como jefe- era libre de disponer de mi tiempo. Me contó que un cliente me había estado esperando. "No es para tanto" -la tranquilicé. A lo que seriamente replicó: "¿Acaso no es más importante, y jefe de usted, nuestro cliente?".

Entonces, tenía que agradecerle que me lo recordara. Es verdad: el cliente es el jefe máximo dentro de nuestra organización. Todos

los medios materiales y todas las actividades que tenemos las orientamos en función de que nuestro *jefe máximo* se sienta satisfecho. Esa es nuestra visión, y en eso estamos trabajando con todo el personal de nuestra empresa. Hoy en día contamos con personal altamente calificado, personal motivado y con identificación para trabajar en equipo. La tecnología es moderna; los productos son de la mejor calidad, para satisfacción de nuestros clientes. Pensamos que con los medios actuales, y con el personal altamente motivado, calificado, identificado con nuestra empresa, podemos satisfacer a nuestros clientes.

Hay un factor importante en toda organización, que es el personal. Justamente, por el año de 1984 tenía dos o tres carpinteros y los chequeaba permanentemente. Hoy, sin embargo, no me voy a poner a chequear a cada maestro. Definitivamente, no tendría sentido. Hoy, nuestro personal, Chávez o Guzmán, trabajan por responsabilidad, por identificación, porque quieren imprimir su sello personal en los productos. Que se diga éste ha sido hecho por el señor Chávez o éste ha sido hecho por el señor Guzmán. De manera que los clientes, cuando vienen, te dicen: "No, yo quiero que me lo haga el mismo maestro que me hizo las sillas".

El cliente los identifica, y creo que el personal también tiene que estar consciente de esta realidad para que se pueda identificar con su trabajo, para que se pueda identificar con su empresa. Por esta razón, una de las preocupaciones fundamentales, uno de los trabajos que estamos haciendo es capacitar, incentivar, motivar, conversar permanentemente. A veces tenemos que chocar con algunos paradigmas del pasado que todos mantenemos. Sin embargo, creo que es la mejor manera de administrar y, sobre todo, de enfrentar este mercado tan competitivo.

¿Qué quieren los clientes? Los clientes quieren las tres "B", esto es: bueno, bonito y barato. Sí. Es verdad. *Buenos precios*. Para que se obtengan buenos precios, nuestros procesos tienen que estar

muy bien definidos, para que no haya sobre costos. Asimismo, un buen precio tiene que ver con la selección de la materia prima, la mano de obra, la tecnología, etc.

*Buen producto de calidad.* ¿Qué viene a ser un buen producto de calidad? Un buen producto de calidad, para nosotros, no solamente viene a ser que la mesa sea de caoba. La caoba, de paso, es la mejor madera del mundo. Pero no basta con que sea de caoba. El producto debe tener un buen diseño, tiene que haberlo hecho un buen maestro. La mano de obra tiene que ser bastante calificada. La entrega tiene que ser oportuna. La atención, desde el momento en que llega el cliente, tiene que ser a su entera satisfacción. Esto significa que el día en que, de repente, el cliente tuvo un desperfecto en una sala, la atención debe ser oportuna. Si no existen estos elementos, nuestro producto no es de calidad. Justamente, nuestra organización lucha todos los días para que esto suceda así y, en consecuencia, nuestros clientes queden absolutamente satisfechos. Buen servicio no solamente al momento de vender, sino también en la postventa.

#### **Algunas conclusiones sobre las experiencias vividas:**

*Debemos fabricar los productos que pide el mercado.* En la década de los 80 podíamos sacar algunos modelos a nuestro gusto o una silla descuidada, y nos compraban. La vendíamos porque el mercado no era exigente. Faltaban productos, había mayor cantidad de compradores. Hoy en día hay menos cantidad de compradores. Ahora el mercado es altamente exigente; hay que identificar qué productos quiere el mercado y fabricar esos productos, no los productos que a nosotros subjetivamente nos puedan gustar. A mí, de repente, me puede gustar una mesa, una madera o un determinado modelo pero, si al mercado no le gusta, sencillamente no lo vendemos.

*Productos competitivos y de alta calidad.* Los productos tienen que ser de calidad, y los precios tienen que ser competitivos. Actualmente, los precios no pueden ponerse al azar sino que

deben ser competitivos en el mercado. Si en calidad y en precios somos competitivos, el mercado se inclina a nuestro favor.

*Buscar la satisfacción del cliente.* Satisfacer al cliente con un buen producto y complementado con una buena atención, con un buen servicio. Contar con personal técnico y administrativo altamente calificado. Creo que ésta es otra de las conclusiones porque, en la actualidad, el cliente es cada vez más exigente y, por lo tanto, las empresas necesitan contar con personal altamente calificado.

*Trazarse una meta.* Creo que ésta es una cosa importante para emprendedores y "Martes Emprendedores". Yo creo que éste es el punto de partida. Creo que el punto de partida para cualquiera de nosotros es trazarse una meta, qué quiero yo, a dónde quiero llegar, y luchar para poder conseguir lo que quiero. Ser persistente hasta conseguirlo. Creo que ese es uno de los secretos. Alguna vez conversaba con unos señores altamente triunfadores, empresarios mucho más grandes que yo, como el ministro de la Producción u otras personas que han llegado muy lejos, y creo que el secreto es trazarse una meta y ser persistente hasta conseguirla.

Bueno, hasta acá es mi exposición. A la vez, quisiera invitar al público presente a nuestra *Planta Turística Industrial*, ubicada en la Manzana K2, lotes 8 y 9, parcela 2, Parque Industrial de Villa El Salvador, donde podrán ver cómo se hacen y qué materiales se utilizan para la fabricación de los confortables. El servicio de Planta Turística permite que cualquier cliente, comprador o no comprador, pueda ingresar a nuestra planta y verificar todo el proceso productivo y, a la vez, constatar con qué tipo de materia prima e insumos se trabaja y cuál es la tecnología que se utiliza. Asimismo, puede comprobar la calidad de la mano de obra con que se está realizando. Entonces, quedan todos invitados para que vayan cuando gusten.

*Muchas gracias.*



Sr. Basilio Noa Pucllas.



Sr. Basilio Noa Pucllas.

## LAVANDO AKI SE LOGRA LA EXCELENCIA

*"...profesional siempre sabe sobreponerse, ver las cosas desde otra óptica, siempre con mucho optimismo y sacrificio."*

**Miguel Gibu Quiroz<sup>1</sup>** - Aki Dry Cleaners

*Lavandería Aki* fue fundada por mi padre, Alfredo Gibu Gibu, el año de 1984, en el distrito de San Borja. Una generación atrás, mi abuelo Kisho Gibu había introducido a la familia en el negocio de lavanderías *dry cleaners*. Mi abuelo, inmigrante japonés en la década de los 20, llegó al Perú solo y sin bienes, con muchos temores pero también con ganas de superarse, de hacer empresa y familia. Se instaló en Lima junto con muchos otros inmigrantes japoneses de su misma localidad, allá en Nago, Okinawa, pueblo dedicado a la agricultura en la isla de Okinawa. Buscaba la seguridad y tranquilidad que en esos momentos no había en Japón debido a la falta de oportunidades para progresar.

Mi padre y mi abuelo eran muy unidos y se apoyaban uno al otro tanto moral como económicamente. Mi abuelo, al inmigrar, dejó a su prometida en Japón, así que cuando contó con los recursos necesarios gestionó los trámites y permisos para traerla. Se casaron y llegaron a tener siete hijos. Trabajó en muchas cosas y, a pesar de que a veces las cosas no les salían bien, siempre buscaba otra actividad y no se desanimaba gracias a su optimismo y perseverancia. Por los años 60, junto con el ciclo económico, nuestra prosperidad terminaba y entrábamos en una época difícil.

<sup>1</sup>. Gerente de Operaciones

Fue entonces cuando mi abuelo tuvo la idea de incursionar en el rubro de lavanderías, ofreciendo el servicio de lavado en seco. En esos momentos, por los años 60, lideraban el mercado de lavanderías dry cleaner la cadena Lava Clean, American Dry Cleaner, Vaporito y Lima Dry Cleaners. Eran grandes en su apariencia exterior, pues contaban con numerosos locales pero, a la vez, eran débiles ya que sus establecimientos eran sólo centros de acopio y de entrega de prendas, que no las lavaban ni las procesaban en el lugar. Aquéllas se recogían de los locales de acopio y se enviaban a una planta de lavandería madre que se encargaba de lavar y procesar todas las prendas de los puntos de acopio de un área geográfica limitada. Era un sistema centralizado.

Los inconvenientes para los usuarios o clientes de estas lavanderías eran frecuentes: la devolución era lenta, especialmente para problemas sencillos, como sacado de manchas o planchado. Además, uno no sabía dónde se lavaban sus prendas. En los pequeños locales de acopio no se podía presenciar ningún tipo de maquinaria o personal que estuviera ejecutando algún proceso de lavado o limpieza de las prendas; sólo se veían anaqueles de almacenamiento.

Mi abuelo tuvo la idea de descentralizar el proceso: lavanderías de lavado en seco y al agua que procesaran las prendas en el mismo lugar y en que los usuarios y clientes pudieran presenciar cuáles son las etapas del lavado en seco y cómo funcionan y trabajan las máquinas. Además, de esta manera, aparte del servicio normal de lavado en seco y al agua, se podría ofrecer respuesta inmediata a problemas de manchas, encargos de prendas sólo para planchar, servicios rápidos o urgencias. Todo eso realizado en el mismo lugar, a precios razonables y atendidos por un personal seleccionado, altamente capacitado y sensibilizado en atención y servicio al cliente.

Mi abuelo Kisho Gibu, para perfeccionar la idea, investigó la competencia local, se informó de los sistemas a nivel europeo y norteamericano. Desarrolló las técnicas de lavado y desmanche; buscó y eligió la maquinaria adecuada y preparó el personal con el que trabajaría. También eligió cuidadosamente el lugar o ubicación del local y, por supuesto, el nombre comercial. Los medios de financiamiento del proyecto los conseguiría en base a ahorros y tanomoshis. Tanomoshi es un sistema japonés de ahorro similar al Pandero.

Es así como nace *Lavandería Veloz Dry Cleaner* en una esquina de Julio C. Tello, en el distrito de Lince, el año 1964. Los inicios fueron buenos ya que nuestro tipo de negocio era novedoso para aquella época. Año tras año fuimos creciendo y atendiendo cada vez más, en mayor número, a las familias de Lince y de San Isidro. Para el año 1967, *Lavandería Veloz* ya se había ganado un prestigio en el distrito y en los distritos aledaños. Nos destacamos por ofrecer al cliente una atención personalizada y directa en un lugar cómodo y amplio; un servicio de calidad en el proceso de lavado, en un periodo de 48 horas para servicio normal o en 24 horas, para el mismo día, como servicio urgente. Un servicio rápido de desmanchado y planchado de las prendas. A los clientes les agradaba ver cómo se trataban y procesaban sus prendas.

En el año 1970, mi tío Jorge Gibu, hijo mayor de don Kisho, inauguró la *Lavandería Chama*, ubicada en la cuadra 38 de la avenida Benavides, en la urbanización Chama, dentro del modelo desarrollado por su padre. Mantuvo la política de éste, de que en una empresa de servicios, si se quiere tener éxito, quienes la conformen deben ser personas con actitud de servicio.

En el año 1984 se inaugura *Lavandería Aki*. Esta vez, la iniciativa fue de mi padre, Alfredo Gibu, que tuvo la proyección de buscar y encontrar un lugar estratégico en la avenida San Borja Norte con

Las Artes, una esquina con amplio estacionamiento. La finalidad era brindar nuestros servicios a los clientes de San Borja y sus alrededores. Aunque en esa época dicha zona no presentaba mucha actividad comercial, mi padre asumió los riesgos. La idea inicial del negocio fue brindar el servicio de lavado en seco y al agua a las familias de San Borja, entregarles un producto de alta calidad a un excelente precio, con una atención personalizada en un lugar agradable, refrescante y cómodo.

Comenzamos con un total de 11 personas entre personal operativo y administrativo. En cuanto a la maquinaria, empezamos con 12 unidades entre prensas, calderos, compresores, lavadoras al agua, lavadoras al seco, desmanchadoras, etc. Al principio, la respuesta fue lenta, pero fuimos captando clientela a paso seguro, cada vez más y en mayor proporción. Asimismo, gran parte de las utilidades se reinvertió en la compra de nueva maquinaria, en el mejoramiento del área de planta, en la compra de camionetas para el servicio a domicilio, entre otros rubros, ya que la demanda así lo exigía. El resultado directo se expresó en el aumento del número de puestos de trabajo.

Actualmente, nuestra empresa cuenta con 55 personas entre personal operativo y administrativo. La maquinaria posee tecnología de última generación. Se está al día en los programas respectivos de mantenimiento y se mantienen los equipos en óptimas condiciones. Brindamos nuestro servicio de lavandería por *counter*, o mostrador, de lunes a sábado, de 8 de la mañana a 7 de la noche. El servicio a domicilio es sin recargo. Llegamos a La Molina, a Surco, Monterrico, Camacho, San Borja, San Isidro, en el mismo horario. Entregamos servicios a concesionarios y brindamos *servicio empresarial* a laboratorios, clubes, hoteles, restaurantes y demás tipos de empresas.

Contamos con un *sistema de gestión de la calidad*. Este sistema

trae consigo fundamentalmente dos cosas: mejora continua y satisfacción del cliente. Además, garantiza que todos los procesos se controlen y verifiquen siempre en relación con la calidad del servicio. Exhibimos el respaldo de contar con la certificación en nuestros procesos basados en la norma ISO 9001 versión 2000, otorgada por SGS del Perú. Esta es una certificación con valor internacional. Somos la primera lavandería del Perú en contar con la certificación ISO 9001:2000 en gestión de la calidad. La experiencia del ISO se resume básicamente en el lema: "Di lo que haces y haz lo que dices". En otras palabras: "Documenta lo que haces y haz lo que documentas". Y eso hicimos en Aki. Elegimos ponernos como meta la implementación de un sistema de gestión de la calidad y la obtención de la certificación ISO 9001 para profesionalizarnos como lavandería dry cleaner.

La base es documentar el sistema con que se trabaja con la finalidad de difundirlo y mejorarlo. Lo mantenemos como información física y digital. La adopción del sistema de calidad nos da la satisfacción de hacer gala, ante todos nuestros clientes, del reconocimiento obtenido con la certificación ISO y de la calidad de nuestro servicio. En lo que internamente nos interesa como visión de la empresa, este es el primer paso para buscar el crecimiento de la marca Aki por medio de la mejora continua de nuestros procesos de lavado y atención al cliente, y nos prepara para que, en un segundo momento, podamos otorgar la franquicia a otros emprendedores.

Antes de la adopción del sistema de calidad, no contábamos con ningún tipo de documentación. Todos los conocimientos se transmitían verbalmente y por entrenamiento práctico. Si bien es cierto que existía un sistema y todos trabajaban bien con él, no estaba documentado. Para establecer el sistema de calidad se elaboraron los flujogramas de proceso, matrices de objetivos de calidad, matrices de control de proceso, matrices de tratamiento

de productos no conformes, procedimientos escritos de cada una de las etapas de nuestros procesos, instructivos de trabajo, tablas de control, programas de mantenimiento preventivo para las maquinarias, los equipos y los vehículos de transporte, etc.

Se elaboró también un *manual de calidad*. Éste es un compendio que describe el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad en la empresa. Contamos con objetivos de calidad tales como la disminución de los reclamos en las diferentes áreas de servicio, medición y evaluación de la satisfacción de nuestros clientes, capacitación y entrenamiento continuo del personal, disminución de los reclamos por impuntualidad. Cada ítem lo medimos con indicadores específicos para cada uno de los objetivos mencionados.

Además, uno de los procedimientos básicos que nos pide la norma ISO 9001 es el procedimiento de *acción correctiva*. El objetivo de este es el de generar una acción correctiva cuando se detecte una *no conformidad* durante el proceso o auditoría. Este procedimiento contempla la descripción de la no conformidad detectada, la acción inmediata para eliminarla, el análisis de la causa, o sea, qué originó o provocó la no conformidad, y la debida acción correctiva, que se programa con fecha para la posterior ejecución y verificación de efectividad. La ejecución correcta del procedimiento de acción correctiva nos garantiza la eliminación de la causa, raíz de un problema dado, y nos evita su futura repetición.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, tuvimos que generar fichas o files de cada uno de nuestros trabajadores que indicaran su competencia, experiencia, formación y educación; además de contar con las evidencias y documentos del caso. También tenemos programas anuales de capacitación para el personal administrativo y jefes, y programas anuales de entrenamiento para el personal operativo.

Otra área que se gestiona es la de compras. Igualmente, a los casos descritos aquí se generan también fichas o files de cada uno de nuestros proveedores. Así se les evalúa constantemente para monitorear si responden o no a nuestras necesidades específicas.

Entre nuestros planes a corto plazo están: la elaboración de la estructura de costos de la empresa, cosa que hasta el momento no tenemos; la apertura de una miniplanta en el distrito de Surco o de La Molina a finales del año en curso, y la planificación y preparación de la *franquicia Aki*, que es parte de la estrategia para la expansión y el crecimiento de nuestra marca. A mediano plazo tenemos pensado crear una academia o instituto técnico en formación de puestos de lavanderías que forme técnicos en planchado, en lavado, en desmanche, etc. Este tipo de instituto aún no existe y es de suma importancia y necesidad en el rubro de lavanderías si se tiene un enfoque profesional y a futuro. Es un rubro que está recién en gestación. Actualmente, el personal se forma sólo dentro de la empresa.

En conclusión, tener un sistema de gestión de la calidad y mantenerlo ayuda a mejorar continuamente, a aumentar la satisfacción del cliente y la productividad de la empresa. Por último, hay que estar conscientes de que todo cambio cuesta, y el recurso humano, normalmente, por más ganas y empeño que tenga, si no está capacitado debidamente, sufrirá las consecuencias. Por eso capacitémonos y capacitemos a nuestro personal porque ellos también pueden y tienen que crecer.

Jóvenes: Nosotros tenemos un gran potencial que debemos desarrollar. Pero el desarrollo no es gratis. Habrán escuchado alguna vez esa frase que dice que los estudios ayudan, sirven y te abren las puertas. Es cierto. Pero es cierto también que, en nuestra realidad, los estudios son caros, y más aun cuando son superiores y de especialización. Lamentablemente, en nuestra

realidad gran parte de los jóvenes no tienen acceso a estos estudios debido a insuficiencia económica o falta de tiempo, porque muchos están trabajando para ayudar a sus familias. Nosotros, los jóvenes, soñamos mucho, pero es cierto también que la mayoría sólo se queda soñando y no busca la manera de hacer ese sueño realidad.

Lo que nos falta muchas veces es informarnos adecuadamente acerca del sueño o ideas que podemos tener o queremos plasmar; actuar con fe y optimismo, porque las cosas no siempre nos saldrán bien: quizás muchas veces fallemos. Es necesario perseverar. Tener buena actitud para trabajar en tu idea y con las personas que la compartan. He tenido el honor de conocer a varios profesionales, empresarios de éxito. Algunos tal vez no tengan un cartón que acredite que son profesionales de la universidad tal, pero son excelentes y verdaderos modelos a seguir en su trabajo, en su familia y en su entorno social.

La ética es muy importante. Tener ética es tener respeto. Respeto a los padres, respeto a las leyes, a la profesión, al compañero, a la competencia, al cliente, a tu personal, al medio ambiente, a tu entorno. Para concluir, les diré que, a mi parecer, no sólo es profesional el que saca su cartón en la mejor universidad. También es aquél que demuestra, en el camino de la vida, crecimiento y superación, a pesar de obstáculos y caídas. El profesional siempre sabe sobreponerse, ver las cosas desde otra óptica, siempre con mucho optimismo y sacrificio.

*Muchas gracias.*





Loca Lavandería Aki - San Borja.

## CUANDO EL BUEN GUSTO ES UN BUEN NEGOCIO

*“Un buen producto va de la mano con la visión de forjar lo innovador de manera deslumbrante”*

**Jorge Luis Salinas<sup>1</sup>** - Organización de Inversiones JL S.A.C.

Que un diseñador sea un empresario o que un diseñador haga empresa es algo que no se ve en nuestro país. Sin embargo, aquí cerca: en Brasil, Colombia o México, ser diseñador es formar una gran empresa y, como cualquier otra, hacer millones de dólares. En la parte empresarial local, me dedico al diseño de modas, pero también fabrico colecciones que vendo a las tiendas por departamentos más grandes de Lima, de Chile, de Ecuador, de Colombia y de México. Allí se venden los diseños que se fabrican y se entregan como lo hace cualquier empresa grande, como lo hace Topy Top; obviamente, en menor escala. Esa es la diferencia que hay entre un diseñador tal como aquí lo conocemos y el diseñador-empresario que acabamos de reseñar.

La empresa *Jorge Luis Salinas* fue creada en el año 1995 a raíz de mi regreso de Estados Unidos a Lima, por sugerencia de mis padres que, a la larga, siempre han tenido la razón. Yo creo siempre en lo que dicen.

Para llevar adelante una empresa, hay que comprometerse en muchos puntos, meterse bien en el tema, vivir y respirar el trabajo, proponerse uno mismo ser el mejor, dar más allá de lo esperado y competir lealmente. Eso es lo más importante que he aprendido para tomar la decisión de hacer una empresa.

---

1. Gerente

En 1995, *Jorge Luis Salinas* introdujo la marca *Emporium* en el mercado local. Ésta fue recibida con gran aceptación por sus diseños de vanguardia a nivel internacional, que incluían la creación de ropa casual y juvenil dirigida a un mercado emergente. En el año 2000 creció para convertirse en la *Organización de Inversiones JL*, que comenzó a competir en el mercado nacional, a fines de ese mismo año, con la provisión de diseños a reconocidas tiendas nacionales. Organización de Inversiones ya cuenta con nueve años de experiencia. Básicamente, es una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir clásicas y de moda vanguardista para damas, caballeros y niños. Está ubicada en *Gamarra*, uno de los centros de comercialización y producción más grandes de Latinoamérica.

Para la puesta en marcha definimos los objetivos. *Quién sería nuestro público objetivo*, que era lo más importante. *En qué área se movería nuestro producto*. En ese momento: *Cuál era la mentalidad de mi consumidor. Qué modificaciones necesitaría el producto. Y Cómo se financiaría el negocio*.

Para trazar sus objetivos, es importante que el empresario comience a preguntarse qué es lo máximo que podría lograr en nuestro país. Para mí, estaba claro: en ese momento se abrían las tiendas Falabella y se abrían las tiendas Ripley en Perú. Vislumbré que eran las mejores ventanas para ofrecer los productos, al menos los de nuestra empresa. Sin subestimarnos, nos dirigimos a ellos y concretamos un negocio exitoso. Eso fue un gran marketing para nosotros: demostrarles a empresas externas, de otros países, el nivel de nuestros clientes, en este caso, las tiendas por departamentos Falabella.

En el trabajo dentro de Falabella busqué dirigirme hacia un cierto público; en este caso, un público juvenil de quince a veinticinco años. Falabella era la empresa que movería los productos, y debíamos adaptarnos a la mentalidad del consumidor en las

tiendas de San Miguel y ahora también del Cono Norte, en Tottus. ¿Cuáles son las modificaciones que hubo que hacer en los productos? La mayoría de veces las determinaron los compradores de estas tiendas. Son los que me frenaron o incentivaron como diseñador: “¿Sabes qué? Esto de repente es un poco difícil de vender, bajémoslo de tono un poco, saquémosle un poco de cosas”. Esas indicaciones nos orientaron y nos ayudaron, como empresarios, a vender mejor nuestro producto.

¿Cómo financié el negocio? En este caso, el financiamiento lo obtuve de mis padres, quienes aportaron los ahorros de sus salarios. Con ese dinero, la empresa pudo solventar muchos de los gastos iniciales que tuvimos.

Acumulamos experiencia. Estudiamos bien a los proveedores. Definimos la logística, las máquinas, al personal, etc. Decidimos los productos con qué comenzar; como les dije, el producto juvenil era el más importante en esa época. Yo creo que, aun hasta ahora, el producto juvenil es el que más vende y al que seguimos apostando.

Por este motivo, es indiscutible que, si estuvimos a la vanguardia de los productos, debimos usar la maquinaria con las características necesarias para producirlos: rapidez y eficacia en las costuras, en este caso, y en los bordados, si son necesarios, para poder tener una buena calidad.

Nos posicionamos en el mercado local. Esto requirió establecer estrategias de venta, ser perseverantes y estudiar el mercado. Ser perseverantes porque no todo fue fácil. No crean que fue muy fácil tocar las puertas de empresas grandes y decir: “Mira, soy tal persona y quiero que vean mis productos”. Me cerraron las puertas como más de veinte veces. Pero eso no significó que ahí terminaba el asunto, ni tampoco que irme del país era la solución. Siempre

consideré que aquí estaba la respuesta de todo y que de acá debería ser todo mi trabajo.

Ampliamos nuestra visión. ¿Qué hicimos para crecer? Estuvimos seguros de nosotros mismos. Creo que si tú estás seguro de ti mismo, de tu producto, de lo que tú haces, generas confianza. Es lo más importante: así puedes convencer al comprador, convencer a tu cliente de que realmente lo que tú estás proponiendo se va a vender. ¿Qué debimos tomar en cuenta? Los productos a vender, el costo y el precio final. Las cantidades que podíamos confeccionar para no quedar mal con nuestro proveedor o con nuestro cliente en este caso. No ofrecimos lo que no se podía cumplir. Muchas veces evitamos diseñar productos muy complicados, productos que en promedio se podrían salir de los costos. En cambio, a la hora de vender ofrecimos productos que realmente podían tener una confección rápida, un costo bajo, pero con una muy buena calidad.

Tuvimos cuidado con la actitud personal y tuvimos confianza, una vez más, en el producto. Creo que la actitud personal está relacionada con la perseverancia. A veces, cuando nos enfrentamos a estos clientes, quienes a la larga siempre tienen la razón, debimos tener una actitud muy puesta, bien puesta en nuestro producto. Muchas veces pudimos pelear, pero no lo hicimos. Tener esas intransigencias entre uno y otro a la larga puede cortar una relación que podría ser duradera y que requiere ser muy viable.

Establecimos metas, en las ventas y en el marketing. En este caso, para mí un marketing planificado, dentro de Falabella, era lo más importante. Me preparaba para ofrecer mis mismos productos en otros mercados internacionales.

Analizamos al comprador con un apoyo de terceros y directamente. En este caso, la información sobre los compradores

de Falabella se obtuvo inicialmente por terceras personas. Aunque las veinte puertas que se nos cerraron en la cara nos ayudaron a reunir información directa para completar el análisis de los compradores. Reunida la información, teníamos un cuadro detallado de los compradores, sus preferencias y su manera de reaccionar. Este conocimiento nos franqueó relaciones fluidas para demostrar que el producto local diseñado acá en Lima, en Perú, era lo más requerido por nuestros propios clientes, por nuestro propio país.

Estábamos al corriente de los sistemas y de los requerimientos actuales. Cumplimos con los estándares indicados y contábamos con personal calificado para cada necesidad. Sabíamos que no podíamos tener, pues, un cortador de prendas en el área de diseño. Realmente, supimos llevar nuestro personal a cada área, para que pudiera desenvolverse con mayor provecho, y tener un mejor desarrollo de cada uno de los trabajadores.

Sectorizamos nuestras ventas. ¿A qué público objetivo estaba dirigido nuestro producto? Ya les comenté que, para mí, era el área juvenil.

Tuvimos la suficiente información. Yo creo que, en el mundo en que vivimos, la Internet, la televisión, el cable, las revistas... son los puntos más importantes de información para seguir desarrollando tendencias y colecciones. No necesariamente hay que viajar. Para mí, y para muchos diseñadores, lo que tenemos localmente es suficiente para poder seguir logrando creaciones de colecciones.

Superamos obstáculos. Cada parte del proceso de producción, presentación y venta del producto fue cuidadosamente supervisada en todas sus etapas. No sólo bastó tener capital, sino que también cuidamos el buen gusto, fuimos detallistas y no nos

dejamos llevar por lo corriente de las tendencias que nos rodean.

Establecimos nuestros fundamentos básicos. Se conoce que para una empresa saludable debemos tener una muy buena organización, visión de futuro, logística adecuada y calidad humana. En un comienzo, ninguna de estas palabras era demasiado importante para mí. Pensé que se aplicaban a otro tipo de empresa que nunca podría lograr. Sin embargo, al pasar los años, nuestro cliente comenzó a tener fe en nosotros y nos estuvo apoyando después de las primeras entregas de mercadería, porque se veía que se vendía. Las palabras empezaron a tener sentido.

Eso nos hizo considerar que la organización era lo más importante dentro de nuestra empresa. Eran necesarias respuestas técnicas a nuestros problemas cotidianos como, por ejemplo: cómo ubicar nuestros productos, cómo almacenar nuestros productos, cómo requerir personal mucho más calificado que el que teníamos, qué criterios tener en cuenta para comprar más maquinarias nuevas, cómo estar en la última tecnología de lo que es patronaje, escalado e impresiones, entre otros aspectos. Esas respuestas eran importantes para poder seguir un buen desarrollo.

Mi visión siempre ha sido exportar, y estoy empeñado en ello. Entiendo que no es tan fácil como algunos dicen pero, una vez más, creo que con perseverancia se lograría. Uno de los retos para exportar es la organización. Los clientes extranjeros evalúan nuestra organización. Ellos no solamente buscan un buen producto y un buen precio, y te dicen: "Bueno, perfecto. Te queremos comprar tantas cantidades". Ellos también vienen a Perú, vienen a Lima, vienen a observar dónde su mercadería está siendo confeccionada, cómo está siendo confeccionada, cómo está siendo tratada. Por ello tenemos que exhibir una buena organización empresarial interna, para demostrar que no solamente se trata de un buen costo y de un buen diseño, sino que

su mercadería está muy segura en nuestra planta, que realmente está siendo muy bien llevada y que garantiza continuidad y regularidad en la entrega.

Un buen producto va de la mano con la visión de forjar lo innovador de manera deslumbrante. Esto es tener un buen gusto, conocimiento técnico, sentido común. Aspectos que hemos desarrollado, durante estos años, gracias a la carrera de diseño. Sin embargo, tener buen gusto es un talento que se posee desde muy temprana edad. Ese importante sentido para los detalles. Para diferenciar lo que se puede vender de lo que no se vendería. Tener buen gusto es un punto a favor para lanzarse a tener una empresa en el área de confecciones.

Reproducir un diseño también requiere buen gusto. Muchas veces vienen clientes del extranjero que no necesitan que les diseñen, que necesitan solamente que les reproduzcan sus productos. No hay proceso creativo. Sin embargo, reproducir un producto requiere tener buena información y la capacidad de entregarles algo igual y perfecto. Esa perfección solamente se la otorga una persona de muy buen gusto, atenta a los detalles, así no sea un diseñador. Porque, por más que te entreguen cosas muy específicas, al detalle, si no lo haces perfecto, perdiste al cliente.

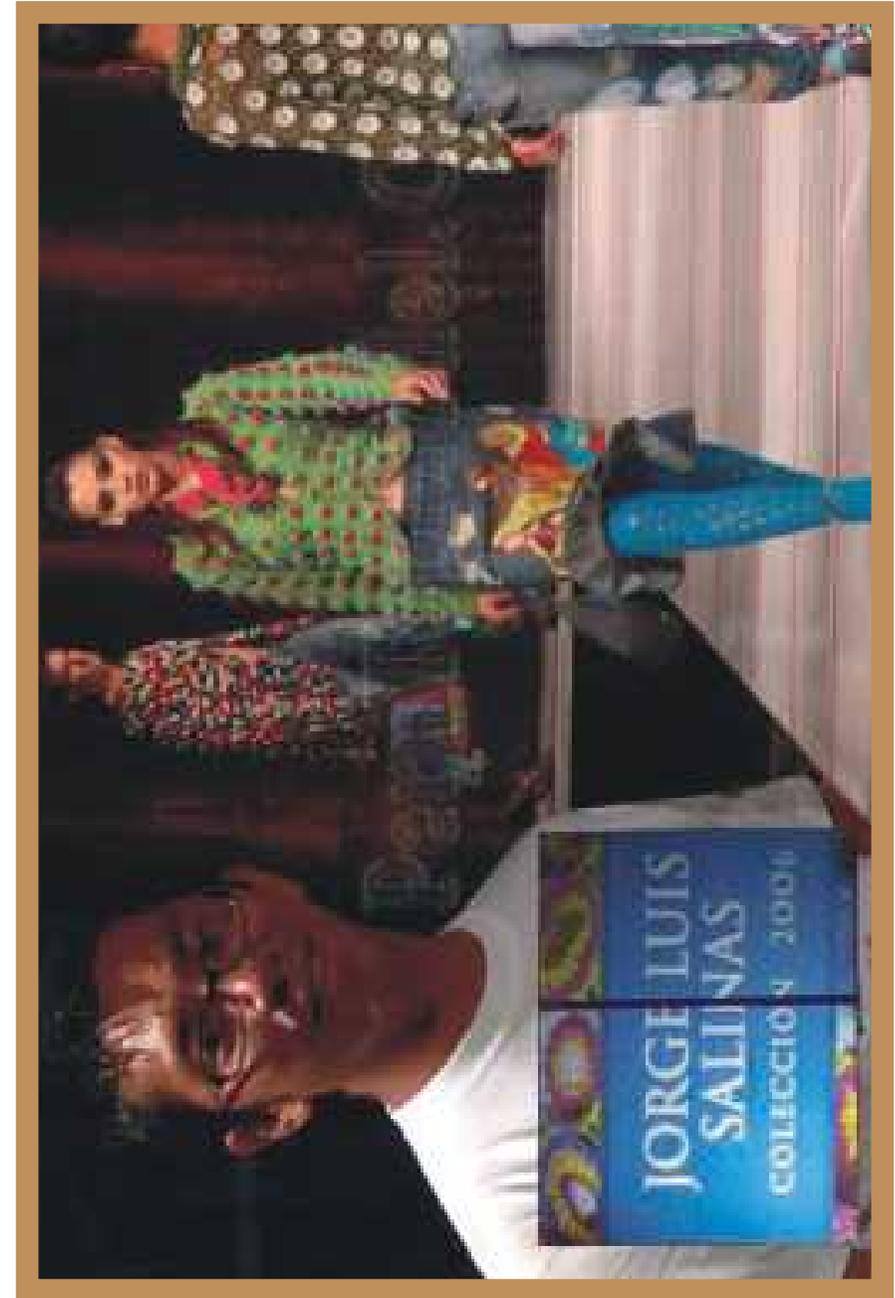
Para la venta de una prenda debes tener en cuenta la conveniencia, el mantenimiento, costo, marketing y distribución, y una muy buena apariencia. El mantenimiento es entregarle al cliente un producto con mucha durabilidad, fácil de lavar, ya encogido, para que siga comprándote. No es solamente confeccionar y entregar, sino que tenga los hilos cortados, esté muy bien lavado y que no se pueda encoger en casa. Tener buenos costos es lo más imprescindible para lograr la diferenciación con otros proveedores como yo. Tener un buen marketing, muy buena distribución y excelente apariencia te permite competir.

En conclusión, creo que todo empresario debería preocuparse no sólo por las exportaciones, sino que también debería apostar por nuestro país; deberíamos ser un país mucho más nacionalista, tipo Brasil. Muchas de las fábricas de confecciones y textiles brasileras no exportan a nivel mundial, porque todo lo que desarrollan es para su consumo interno. En proporción, su mercado interno es mucho más masivo, es mucho más grande que el peruano porque apuestan por su país.

Esto no sucede en Perú. Nosotros deberíamos diseñar, fabricar, confeccionar y desarrollar nuestras propias telas para nuestro propio producto, para nuestro propio país, y eso no sucede. Creo que si lo lográramos, creceríamos no solamente los empresarios, sino que también les daríamos empleo a muchas más personas que quisieran integrarse al grupo de las empresas de textil-confecciones como cortadores, confeccionistas, diseñadores, mecánicos para máquinas, etc.

Siempre he apostado por este país, por el Perú, y yo sé que seguiremos logrando reconocimientos. Hay cosas interminables por hacer. Nunca pierdan las esperanzas. Algún día esperamos estar representados en los mejores sitios del mundo, como Brasil, New York, Milán, donde demostremos toda nuestra cultura y a toda la gente que está involucrada, como artesanos, como creativos, como patronistas e, inclusive, costureros.

*Muchas gracias.*



Sr. Jorge Luis Salinas.



Parte de la colección de Jorge Luis Salinas.

## DE TAXISTA A RECORD GUINNESS DE LAS TORTAS

*"Podemos hacer cosas grandes si es que nos las proponemos"*

Johnny Cobos Espinoza<sup>1</sup> - Piero's del Perú, SAC

Aquí no veo jóvenes emprendedores sino potenciales empresarios. Y permítanme hacerles una breve reseña de la historia de la empresa, para que puedan aquilatarla y para que puedan sacar conclusiones de las experiencias que he vivido, en este largo caminar, con esta empresa tan dulce, como suelo llamarla. Y es que mi empresa se dedica al rubro de pastelería y, dentro de este gran rubro, específicamente está apuntando al área de producción de tortas.

Creo que si somos ambiciosos, si somos perseverantes, si innovamos, si reflexionamos y nos trazamos metas factibles, podemos salir adelante. Dicen que el peor enemigo del éxito es el fracaso. Mentira, el peor enemigo del éxito es el conformismo y la mediocridad. Y quizás la historia que les cuente a continuación contribuya a confirmarlo.

Por el año 1986 me encontraba yo cursando estudios universitarios en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Trabajaba en la empresa de mi padre, dedicada al rubro de importación de repuestos. Sin embargo, siempre he tenido un carácter y una personalidad muy independientes, y no me gustaba vivir a la sombra de mi progenitor: siempre estaba buscando una

<sup>1</sup>. Gerente General.

nueva meta, nuevos retos, nuevas necesidades. Pasó un tiempo, me casé, tuve un hijo y busqué lo mío. Tenía un antiguo Volkswagen Escarabajo que me permitía estudiar mediodía y recurrirme el otro mediodía haciendo taxi, como lo hacen muchos.

Casado y con obligaciones, tenía que buscar algún área en donde desarrollarme. Una mirada al mercado me indicó que la pastelería era un área que no estaba totalmente satisfecha. No estaba, digamos, tan saturada ni tampoco se necesitaba una gran inversión para incursionar en ella. Ese vistazo decidió que optara por este gran mundo de la pastelería. El problema era que no tenía los medios. No tenía dinero para comenzar. Empecé con cincuenta soles de capital y haciendo kekes a mano. Y a mano tenía que trabajar treinta minutos para mezclar los ingredientes de dos moldes de keke. Ahora, las máquinas que tenemos pueden hacer la mezcla de dieciocho kekes en diez minutos.

Luego, estos moldes eran horneados en un horno a gas como el que cualquiera puede tener hoy en día en su casa. Esos kekes en moldes redondos, que se cortan en veinte porciones, se los vendía a un primer cliente: el dueño de una fuente de soda a quien le gustó el producto. Más adelante fui dándole un pequeño valor agregado, de acuerdo con mis posibilidades: los bañaba con manjarblanco o, si eran de chocolate, los bañaba con fudge; se les echaba coco rallado o castañas y ya tenía nuevas variedades.

Estos productos empezaron a dar resultado. Fue tanto así, que el cliente de la fuente de soda me preguntaba: “¿Y no haces otras cosas? ¿Torta de chocolate, tal vez?”. No sabía hacer torta de chocolate, pero iba donde la tía que siempre me engreía y le pedía que me enseñara a hacerla. Me ayudaba, me asesoraba y hacía las tortas de chocolate, un poco marcianas, un poco defectuosas. No eran tan parejas como las que salen hoy, pero las hacía. Sobre todo, lo más importante era que no dejaba descuidado al cliente.

Estaba consciente de que si no satisfacíamos esa demanda, el cliente se iría a buscar el producto a otro lado.

Y fue así como mediante ensayos y errores me fui perfeccionando. Me capacité más, me matriculé en academias, lei recetas y compartí con otras personas del rubro. Perfeccionaba constantemente los productos. Si el público solicitaba torta helada, respondía afirmativamente y otra vez salía a buscar recetas. Pero hacer torta helada implica batir la leche helada para que aumente el volumen, y eso no se hace a mano. No se tenía ni la batidora ni el dinero para comprarla, pero sí había una licuadora en casa. Licuaba este producto. De repente no era lo más óptimo, no era el volumen que uno quería, pero salía la torta, y bien. Entonces, iba con la torta helada, se la mostraba al señor, le gustaba y seguíamos así. De manera que la demanda crecía y la variedad de los productos iba de la mano con ella.

Hasta que llegó la primera gran dificultad, la primera valla, cuando los clientes me pidieron que les vendiera chifones. Hay muchas damas aquí y algunas deben de saber preparar el chifón, muchas de ellas quizás. El chifón es un pastel muy delicado, bastante alto y esponjoso cuya fabricación, definitivamente, es muy exigente. Había que separar claras de yemas, batirlas individualmente; con las claras, hacer un ponche muy alto; batir las yemas y, luego, adicionarlas en un solo batido; incorporar maicena con polvo de hornear; era todo un jaleo. Sin dinero y sin batidora, ¿qué hacía? Pero ahí nace el ingenio peruano, ese ingenio que nos ha hecho conocidos en todo el mundo.

¿Y cómo lo resolví? Un día, caminando por el mercado de mi barrio -yo he crecido en Independencia, en la urbanización Tahuantinsuyo-, vi a un señor en el mercado que con un resorte muy grande batía claras y hacía un ponche que se vendía luego en esos cartuchos de helados. Yo dije “aquí está la batidora”, y con diez soles fui al Mercado Central y compré ese resorte. El resultado

fue que los chifones salían mejor que con batidora. Se logró saltar la primera gran valla. Ya tenía kekes, kekes bañados de chocolate, kekes con castañas, torta helada, torta de chocolate y chifones. Ya podía imprimir tarjetas, ir a los restaurantes, ir a las fuentes de soda, ir a los mercados, a las pollerías, y decir que tenía estos productos y que se los podía vender a este precio, a este costo.

Fue así como, poco a poco, fui creciendo. Y como el trabajo era ya más estable, pude comprar un horno semi industrial mediano para avanzar con los productos. Sin embargo, la actividad empresarial afectó mi labor de taxista. Cada vez taxeaba menos porque ya me llevaba más tiempo trabajar con los pasteles. Y el gran salto se dio una mañana, un sábado de junio, cuando me encontraba haciendo taxi. Esta vez no era con el Volkswagen, que ya lo había vendido; era con una camioneta station wagon Hillmann que compré y que hasta ahora conservo como un preciado recuerdo.

Una señora me para y me pide que le haga un taxi hasta La Victoria. Tratamos el precio. “¿Su asiento se reclina?” -indagó. “Porque voy a llevar varias tortas”. Recliné el asiento y paré en la puerta de una panadería que me señaló. Luego me anunció: “Voy a llevar quince tortas de aquí, del Rímac, a La Victoria”. Cargamos las tortas. Mientras íbamos camino a La Victoria, se desarrolló cierta empatía entre el conductor y la señora. Le pregunté sobre su preferencia por las tortas y por qué llevaba tantas? Me explicó que tenía una pastelería en La Victoria, donde hacía muchos pasteles y kekes, pero que no sabía hacer tortas. “Por eso las compro y las revendo allá” -reveló. Indagué sobre las tortas, precios, productos y todo lo relativo a una torta y le dije : “Oiga, yo hago tortas. Yo le puedo llevar una torta en dos días. Usted la prueba; si le agrada el producto y le agrada el precio, podemos hacer negocio”. La señora sonrió y aceptó un poco incrédula, ya que le parecía extraño que un hombre, siendo taxista, hiciera tortas. Aceptó mi oferta: “Bueno, ven, no pierdo nada”.

Pues, me puse a hacer tortas. Dos días consecutivos busqué por ensayo y error el mejor resultado. Hasta que, a los dos días, fui con la torta y se la mostré a la señora. Le encantó la torta, le gustó el precio y me dijo: “Para mañana me traes quince tortas de crema chantilly”. Cuando me dijeron quince tortas de crema chantilly, para mí era como batir el récord Guinness. Es decir, era una cantidad demasiado grande para mis posibilidades. Para remate, no tenía ni siquiera vitrinas para refrigerar las tortas. Ustedes saben que la crema chantilly es una crema de leche a la que se debe refrigerar para que no se suelte ni se chorree. No tenía idea de cómo refrigerarlas. Tenía que trabajar de amanecida, calculando terminar a las siete de la mañana. A esa hora debía salir corriendo con las quince tortas, rogando para que no hubiera tráfico. Al llegar a la tienda de la señora, abría la vitrina y metía las tortas inmediatamente al frío.

Pero las cosas se fueron dando. Los pedidos subieron: cada dos días, quince tortas, pero yo llevaba dieciséis. Vendía quince y dejaba una para cortarla en trozos e invitarle a todo el público que ingresaba a la tienda a degustar. Me convertí en un trabajador más, en un promotor de ventas de la señora. Pero lo que resultó fue que los pedidos siguieron incrementándose: de quince tortas cada dos días, se convirtieron en quince tortas diarias y, luego, en treinta diarias. Ya como nos veían con tantas tortas, me llamaban de uno y otro lado.

Pero nuevamente surgió otro problema. Cuando me compraban quince tortas cada dos días, no había ningún problema, pero si la señora compraba cuarenta tortas diarias, ya le convenía más tener un trabajador estable que comprarlas afuera. Entonces, en cualquier momento la señora me iba a decir hasta aquí nomás. No quería que se le ocurriera eso. En tal circunstancia, me trasladaba todos los días desde Independencia hasta La Victoria, transportando las tortas. Alternaba la venta de tortas con el taxi

y, en uno de esos días, identifiqué un gran mercado potencial: el distrito de Comas, en la avenida Túpac Amaru 3019, esquina con Belaúnde. Tomé un local que se alquilaba, y fue la primera tienda de esta gran cadena que inauguré. Tuve una inauguración muy austera, con máquinas con que, creo, nadie se atrevería hoy a abrir un negocio. Pero le puse muchas ganas, mucho ímpetu, y si hay algo que me caracteriza es la perseverancia y la confianza en mí mismo.

Sucedió que este local dio un tremendo resultado y, en muy poco tiempo, era un buen punto de venta. En la planta de producción de Independencia puse personal a trabajar. Tuve ahí, entonces, un centro de producción trabajando las 24 horas del día, en tres turnos de ocho horas. Sin embargo, no se cumplía con la demanda del público. Era enorme. Me parecía de locos ver a la gente haciendo cola para comprar tortas.

Me preocupaba que hubiera mucha gente que se quedaba sin ser atendida: no estábamos cubriendo la demanda. Hice un estudio de mercado y establecí de dónde venía este público. Me di con una gran sorpresa: el público no solamente era de los alrededores; el público venía masivamente de Carabayllo y de sectores aledaños. Cuando me fui a Comas, tanto los amigos como los colegas y algunos proveedores, con quienes comenté esta apertura, me daban tres meses de vida comercial. "Estás loco, ¿qué vas a hacer en Comas? Hay cadenas de pastelerías que tienen más de veinte años de experiencia; hay gente que tiene mucho tiempo ahí. Tú no duras ni tres meses". Bueno, quería verlo; no creía que esa gente tuviera dos cabezas o cuatro brazos. En todo caso, pondría todo de mi parte para que la experiencia fuera positiva. De no ser así, aprendería de mis errores.

La tienda de Belaúnde dio un gran resultado y fue la sorpresa de los amigos y colegas. No la mía, porque yo confiaba en mí, en mi

potencial y en todo el equipo que ya me rodeaba para ese entonces. Así se sucedieron, una tras otra, dos tiendas más en Comas. Pasamos a Carabayllo, a Los Olivos, últimamente en Puente Piedra. Desde ahí, el crecimiento ha sido gradual y sostenido. Ya no éramos una empresa informal, aunque me había iniciado como tal. Luego, cuando abrimos la primera tienda, fuimos una empresa unipersonal como persona natural. Actualmente, la cadena ha pasado a ser una empresa jurídica, una sociedad anónima cerrada. De acuerdo con sus necesidades, las empresas van creciendo y van formalizándose.

Pero nada fue gratis. Tuve muchos problemas con mi familia luego de estar inmerso en el trabajo de pastelerías, cuando no había en mi familia ningún antecedente pastelero. Mi padre alguna vez vino a visitarme, muy temprano, para tomar desayuno, y me encontró lleno de harina, cansado por haber trabajado de amanecida. No podía desayunar con él porque estaba ocupado. "¡Qué desperdicio! ¿Qué haces en este negocio? -me recriminó. "Padre, dame tiempo" - le imploré: "Te voy a demostrar que estoy en el camino cierto". "Ojalá Dios me dé vida para poder verlo" -rezongó. No me creía.

Y ese quizás fue para mí uno de los más grandes retos: demostrarle a mi padre que él estaba equivocado y que yo iba en el camino cierto. Después de unos años, volvió y me dio el premio más grande que he recibido hasta ahora. Ni el récord Guinness, que luego ganaría, se compara al abrazo y al respaldo de mi padre diciéndome: "Lo hiciste y me lo demostraste".

El crecimiento continúa. Pero no crean que todo cae del cielo. Hemos tenido que prepararnos. He cursado estudios técnicos aquí en Senati y en IPAE, Administración y Márketing. Hemos estado saliendo a cuanta feria internacional se nos ha presentado. Hemos estado en Fipach 2002, la feria internacional de la Industria Panadera de Chile.

Estuvimos en la Feria Internacional de Panadería y Repostería IBA 2003, en Düsseldorf, Alemania, la feria más grande a nivel mundial. En el año 2004 nuevamente fuimos a la feria de Chile, y en el mes de octubre asistimos a la feria Iba 2006 que se realizó en Munich, y estamos a puertas de viajar a Fipach 2006.

Nuestro personal está en constante capacitación, y hemos tenido oportunidades de viajar a Colombia para recibir cursos en grandes empresas pasteleras. Nos hemos rodeado de un grupo de profesionales, como administradores y contadores. Gente bastante preparada y ducha que nos ayuda en este gran esfuerzo. Esto significa que no solamente hay que dejar todo al azar o a la suerte. También hay que poner de parte de uno. Además, la preparación y la información son muy importantes, al igual que la perseverancia. Así es como se obtienen muchos logros.

En el año 2004 ganamos un récord Guinness. Sobre el récord Guinness, quisiera explayarme un poco. Cuando yo comenté a algunas personas mi interés en concursar con una gran torta, me trataron de disuadir: "Estás chiflado, eso cuesta mucho dinero, quién te va a apoyar, nadie va a apostar por ti". Pero, sin hacer caso de los malos augurios, fui a tocar veinte puertas. Las veinte puertas se abrieron de par en par. Una de esas puertas fue la que me abrió el ingeniero Máximo San Román, de Industrias Nova, quien me apoyó con las batidoras para que se hiciera la torta. En esas máquinas se batieron las cremas. Senati me apoyó con 100 estudiantes de Industrias Alimentarias. Y aquí hubo algo importante que resaltar: que la gran torta fue elaborada 100% con insumos peruanos, a pesar de que llovieron ofertas de transnacionales que vinieron a ofrecernos de todo. Dijimos que no, apostamos por el Perú y quisimos que esa torta fuera hecha

100% con insumos peruanos y que, luego, fuera repartida entre muchísimos niños de Comas.

¿Qué nos llevó a hacer esto? Básicamente, mi deseo de contribuir a cambiar la imagen de este distrito con el cual yo me siento muy comprometido. Me da mucha pena cuando les preguntan a los jóvenes vecinos del distrito dónde viven y ellos contestan: "Por Los Olivos", evitando decir Comas. A mi negocio va gente a la que yo atiendo personalmente. Vienen de otros sectores sociales; vienen de Surco a comprar tortas para revenderlas allá en porciones. "Señor" -me piden: "Una torta pero, por favor, sin caja". Así regresan, una y otra vez, a pedir la torta sin caja. Les explico que, sin caja, a la torta le va a caer polvo y se va a estropear: "¿Por qué la quiere sin caja, señora?" -pregunto. "Es que en la caja dice Comas" -me responde la cliente.

Eso a mí me llena de ira, pues no podemos ponerle cliché a un distrito. Por eso creo que la empresa privada, unida a las autoridades locales del distrito, y a todos y cada uno de los que conformamos la gran Lima Norte, debe hacer grandes cosas para que nos sintamos orgullosos de lo nuestro y nos identifiquemos, no solamente con nuestro distrito, sino también con esa gran Lima Norte en la cual vivimos muchos de nosotros.

Señores, quisiera decirles, al terminar esta exposición, que creo que todos nosotros tenemos que buscar y encontrar nuestras habilidades y potenciales. Podemos hacer cosas grandes si es que nos lo proponemos. Quiero agradecerles a todos ustedes por la atención que me han brindado, y espero que esta charla les haya servido y los motive a seguir el camino del éxito. Nosotros, por nuestra parte, esperamos seguir creciendo y creando más puestos de trabajo. Invito a todos y cada uno de ustedes a que confíen en

sus habilidades, se tracen metas y las cumplan; a que sean mejores personas, mejores empresarios; a que hagan de este país un mejor país.

Señores, sí se puede. Hagamos empresa, hagamos Perú.

*Muchas gracias.*

Premios obtenidos:

- Seis años consecutivos como Empresa Líder del Año, premio entregado por la compañía Peruana de Opinión Pública (POP).
- Poseedora del récord Guinness al haber elaborado la torta más grande del mundo en Comas (246 metros de largo).
- Ganadora, a nivel nacional, de la Feria Fepan del SENATI, quedando en primer lugar en el año 2003 con el mousse de pisco sour.
- El 16 de mayo del 2006, premiado como Empresario Emprendedor por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
- Premiado por el Círculo de Periodistas Municipales como Empresario del Año.
- El 7 de julio del 2006, premio a la Empresa Peruana del Año.
- Premiada por la Cámara de Comercio de Miraflores e Imagen Corporation.



Sr. Johnny Cobos Espinoza.



Camioneta de reparto, pastelería Pipo's.

## SI SUEÑAS ALGO QUE TE CONVENCE, VE DETRÁS DE ESTO

*"Creo en este proyecto, te juro que es bueno; es tan buen proyecto, que estoy dispuesta a pagarte un año adelantado de lo que tú consideres en este momento. Yo creo en el proyecto. Ven conmigo, por favor".*

Gisela Valcárcel<sup>1</sup>

Con absoluta claridad, a los 28 años yo ponía la primera empresa y, aunque muchos me dijeron "eres una loca", yo ya lo tenía en mi cabeza. Estaba claro: no podía fallar, pensé. Al año puse la segunda empresa. La primera fue Amarige, y la segunda fue la revista Gisela.

La revista Gisela llegó a mí como un proyecto de unas personas que venían de Huánuco. Ellas imprimían revistas allá y les pareció prudente ofrecerme el hacer una revista con mi nombre a cambio de que yo vigilase el contenido y, por supuesto, me iban a pagar por ello. De ese modo firmé el contrato, con la condición de que fuese yo quien personalmente revisara el contenido. Así me aseguraba que lo que se iba a dar en la revista era lo que el público necesitaba, ya que conocía bien cómo pensaba la gente que me seguía y cuáles eran sus necesidades.

<sup>1</sup>. Gerente General de Inversiones Amarige SAC.  
2. Amarige es un salón de belleza y spa.

A cambio de ello, me tenían que girar un cheque. Estos señores, que eran tres, habían puesto una oficina con una sola computadora y con dos redactoras. El primer día en que salió la revista, en marzo de hace 11 años, tiró 18,000 ejemplares. En esa época, esa cantidad era muchísimo para un medio escrito. La revista se agotó y tuvieron que lanzar un segundo tiraje antes de los 15 días.

Un mes después, o tal vez unos días después, se presentó a la redacción un funcionario quien dijo que era de la Sunat. El funcionario notificó a los editores: "Señores, han sacado a circulación una revista con mucha venta que se llama *Gisela*. Como toda empresa de publicaciones, tiene que pagar sus impuestos".

Los señores, que habían venido de Huánuco, dijeron: ¿Qué es eso? ¿Cómo se escribe? ¿Hay que pagar impuestos? Se asustaron muchísimo y se fueron inmediatamente a buscarme al canal. Me dijeron: "Gisella, discúlpanos y perdónanos, pero nos regresamos a Huánuco. La verdad, no estamos preparados para todo lo que implica tener un medio así, pagar impuestos, contadores, etc, etc.". Cerraban la revista, y yo sentía que mataban lo que recién había empezado, así que les dije: "¿Ustedes van a cerrar en el primer número que yo he tenido? Yo no puedo cerrar al primer número. Primero soy un claro fracaso públicamente y, segundo, un claro fracaso interiormente. ¿No me dejaron ni siquiera terminar de leer la revista y ustedes me dicen que la van a cerrar? Me respondieron: "Claro que sí, la cerramos y nos vamos". Les dije: "No, no se vayan, por favor. ¿Dónde

está la oficina?". Me dijeron: "Señora, mire, le damos lo que quiera. Quédese con nuestras computadoras. Allí están las dos chicas, y adios".

A todo esto, debo confesar que en aquella época no me había acercado jamás a una computadora. Dije: "Dios mío, por qué me pasa esto". Llamé a la revista más exitosa de ese momento, Teleguía; llamé a su directora, que chismeaba mucho de mí. Habían hecho muchas páginas de mí y me habían hecho muy buenas entrevistas. Y dije: "Ahí está la buena gente que necesito". Llamé a la directora y le dije: "Cecilia, tengo un problema". Me respondió: "Sí, ¿de qué se trata?". Yo continué: "Mira, no quiero hablar contigo como artista; quiero hablar contigo como una empresaria que parece que va a fracasar". Me preguntó qué había sucedido. "Te voy a contar: el próximo número ya no sale. ¿Puedes salir de Teleguía y trabajar conmigo?", le propuse. Me respondió: "No puedo, tengo 10 años en Teleguía, aquí está toda mi historia". Le dije: "Bueno Cecilia, por favor, hablemos un poco del proyecto. Quiero que vengas a trabajar conmigo. Si quieres, hablamos de números". Me respondió que el dinero no le interesaba.

Ni siquiera sabía cuánto se paga a un periodista en este país. Nunca lo había hecho, pero le dije: "Creo en este proyecto, te juro que es bueno; es tan buen proyecto, que estoy dispuesta a pagarte un año adelantado de lo que tú consideres en este momento. Yo creo en el proyecto. Ven conmigo, por favor". Y creyó en mí; fue tan honesta, que me dijo: "No puedo dejar Teleguía en este momento, pero deseo trabajar contigo. Voy a

contarle al director lo que está sucediendo y que me voy contigo porque, ¿sabes?, yo también creo en el éxito de la revista Gisela”. Y la revista Gisela es, hoy por hoy, la revista femenina más vendida en nuestro país.



Sra. Gisela Valcarcel.



**1** TENGO VISION DE FUTURO, siempre marco el paso...

Chalanito

**2** SOY CREATIVO E INNOVADOR, incluso tengo imitadores



Suspirito



Surferita

**3** ASUMO RIESGOS Y TOMO LA INICIATIVA, corriendo las olas, logro ser ganadora

**4** CONFIO EN MI Y EN LOS DEMAS, mi calidad y valor agregado son mis mejores cartas de presentación



Pimin



Esparraguín

**5** SOY OPTIMISTA, por eso el mundo me prefiere

## DECALOGO del EMPRENDEDOR CONSTRUYENDO UN PAIS DE EMPRENDEDORES

➔ [www.mypeperu.gob.pe](http://www.mypeperu.gob.pe)

**6** SOY RESPONSABLE, hasta llegar a mi meta



Chaskito



Pisquito

**7** TENGO DESEOS DE SUPERACION E INDEPENDENCIA, lo que me hace único

**8** SOY PERSEVERANTE, a pesar de mis años, siempre estoy presente



Picarona



Cajonerito

**9** SOY COLABORADOR Y APASIONADO POR EL TRABAJO, genero sentimientos y en conjunto sueño mejor

**10** TENGO HABITO AL AHORRO, pues invierto en mi país y rindo al máximo



Limoncito