



PERÚ

Ministerio
de la Producción



Em prende sa3



HISTORIAS DE LOS
EMPRESARIOS GANADORES DEL
PREMIO PRESIDENCIA 2008



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Em prende sa3

HISTORIAS DE LOS
EMPRESARIOS GANADORES DEL
PREMIO PRESIDENCIA 2008

Dirección Nacional de la Micro y
Pequeña Empresa

Presentación

¿Cuáles son los requisitos para hacer empresa en el país?, Muchos piensan que el “Capital” es lo mas importante para iniciar un negocio o empresa. Es verdad que una vez que se tiene dinero, puede ser relativamente fácil hacer más dinero. Pero cuando se inicia sin dinero y es más, cuando se nace sin dinero ¿cómo se hace para generar ese capital inicial? ¿Cuál es el camino a seguir?

Si algo podemos aprender de la historia, es que cuando una persona está determinada a triunfar, ésta, de una u otra forma lo logra, pero si no existe esa pasión por el triunfo, ni todo el dinero del mundo hará que se alcance el éxito; y esto no es ninguna invención, sino, veamos ¿que tienen en común un funcionario de un banco que se quedó sin empleo, con dos hijos y el tercero en camino viéndose obligado a vender zapatos en la calle; un universitario de medicina veterinaria que estudiaba y trabajaba a la vez para mantenerse y mantener a su madre y hermanos; un niño con una gran herencia ancestral que trabajó desde los 9 años; un joven apasionado de los motores; una señora cuyo sustento familiar era el ingreso del esposo; un gringo que dejó su país y su trabajo por amor a una cajamarquina y a estas tierras; un geólogo que exploraba petróleo en la selva, quien tras un accidente de sus padres tuvo que hacerse cargo del negocio familiar; un arequipeño, empleado del Estado que renunció a su estabilidad laboral por perseguir sus sueños y una dama que usó su experiencia y sus conocimientos en su negocio propio?.

El común denominador de estas personas es que lograron salir adelante, a punta de mucho trabajo, perseverancia, deseos de superación y la mente puesta en lo que querían alcanzar. Son emprendedores y emprendedoras que en algún momento de sus vidas encontraron la motivación para emprender, en algunos casos fue la necesidad, en otros la oportunidad, pero todos tenían un sueño, su propio sueño y no descansaron hasta lograrlo.

Emprende Empresa 3, es la historia de 10 empresarios que durante el 2008 se hicieron acreedores al Premio Presidencia de la República, al Emprendimiento, Esfuerzo y Desarrollo Empresarial de la Micro y Pequeña Empresa — MYPE, éste premio se constituye como el mas alto reconocimiento del Estado, a aquellos empresarios de la MYPE formalizados, sea como persona, natural o jurídica, que hayan destacado en las diversas actividades o sectores productivos como gestores de fuente de empleo en las actividades productivas que realizan, y que constituyan ejemplo de emprendimiento, esfuerzo y desarrollo empresarial.

A la iniciativa del Premio Presidencia se sumaron instituciones privadas como la Universidad ESAN y el Banco de Crédito del Perú – BCP, a quienes sólo nos queda agradecer por su invaluable apoyo, al BCP por su compromiso con el crecimiento de las MYPE y a ESAN por su aporte en la formación de nuevos líderes empresariales, ésta universidad tuvo a su cargo el análisis de cada una de las historias aquí presentadas, bajo el título “lecciones aprendidas” comparten con todos los emprendedores y emprendedoras los aspectos mas destacados de la vida empresarial de estos peruanos que con su esfuerzo hacen grande el Perú.

Dirección General de MYPE y Cooperativas

De los auspiciadores

El BCP y el apoyo al crecimiento de las PYMES

En el Banco de Crédito del Perú (BCP) estamos preocupados por el crecimiento del empresario de la Pequeña y Mediana Empresa. Por eso hemos preparado una oferta muy variada para apoyar el desarrollo del empresario.

Facilidades que brindamos a la Micro y Pequeña Empresa:

En el BCP otorgamos aproximadamente 4,000 créditos mensuales que van desde montos de S/.1,500. El segmento PYME aun tiene mucho potencial de crecimiento tanto por la incorporación de nuevos clientes al sector financiero como por el crecimiento de los clientes actuales. Es por ello que en el BCP siempre estamos en contacto con el mercado identificando las necesidades de nuestros clientes. Esto nos ha llevado a tener una de las gamas mas amplias de productos que el mercado le puede ofrecer a las PYME.

Entre los productos mas importantes tenemos: Créditos revolventes (tarjetas de Crédito para capital de trabajo), Créditos para capital de trabajo en cuotas, Activo Fijo, Leasing, Descuento de letras y Créditos para campañas puntuales (de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes), regionales y estacionales (escolar, día de la madre, entre otras).

Una de las claves del éxito del BCP a lo largo de sus 120 años es haber apostado por nuestros clientes tanto en las épocas de crecimiento como en las épocas de crisis, apoyo que se basa en la confianza desarrollada con cada uno de ellos. Es importante señalar que el conocimiento que tiene cada uno de nuestros Funcionarios de Negocios de sus clientes y nuestros sistemas de riesgo crediticio nos permite tratar cada caso de manera individual identificando cuales son las necesidades del cliente en un determinado momento.

Beneficios no financieros:

En el BCP sabemos lo importante que es la capacitación de nuestros clientes de la Pequeña Empresa para hacer crecer sus negocios. Por eso, además de ofrecerles asesoría especializada y las mejores alternativas de financiamiento, también deseamos brindarles los conocimientos y herramientas que les permitan impulsar el desarrollo de sus negocios.

Por ello, hemos suscrito alianzas con diferentes instituciones educativas para preparar programas de capacitación alineados a las necesidades de los Empresarios de las PYMES. Todos nuestros clientes pueden acceder a estos programas a precios preferenciales. Dentro de los programas podemos encontrar los siguientes:

- Programa de Formación Empresarial PROPYME
- Programa de Capacitación Empresarial ESAN
- Programa de Gestión Empresarial USIL
- Programa de Desarrollo de Negocios IPAE.

Estos programas buscan brindar capacitación y asesoría para la gestión de los negocios. A la fecha tenemos más de 1350 ex alumnos en Lima y Provincias

También hemos preparado junto con la Cámara de Comercio Americana (AmCham) un ciclo de foros, talleres, seminarios y misiones empresariales para los clientes que estén interesados en exportar sus productos. Con esta alianza todos nuestros clientes pueden acceder a los mismos beneficios que cuentan los socios de AmCham.

Por último hemos preparado Encuentros Empresariales que son seminarios gratuitos para clientes y no clientes del BCP. Estos seminarios tienen más de dos años de vigencia en el mercado y a la fecha con ellos hemos capacitado a más de 15,000 empresarios de Lima, Arequipa, Trujillo, Huancayo, Chiclayo, Cusco y Pucallpa. Este año continuamos realizando Encuentros en diversas ciudades del país.

Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad ESAN

El Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad ESAN (CDE-ESAN) fue creado en junio de 2003 por iniciativa de un grupo de destacados académicos. Su misión es contribuir al desarrollo de una sociedad emprendedora a través de la generación de emprendedores exitosos y empresas innovadoras.

Con este propósito busca sustentar el progreso del Perú a través de:

- La formación integral del emprendedor.
- La creación de nuevas empresas y el fortalecimiento de las existentes.
- La generación de un entorno empresarial favorable.

El CDE-ESAN ha formulado una propuesta integral de fomento al emprendimiento compuesta por cinco líneas estratégicas de actividad: a) formación integral, b) investigación y difusión de conocimientos para el emprendimiento, c) creación de empresas, d) soporte empresarial y e) articulación de esfuerzos.

a) Formación integral

Mediante esta línea estratégica de actividad, el CDE-ESAN ofrece una amplia gama de programas de formación diseñados sobre la base de las necesidades de su público objetivo.

Público Objetivo	Objetivo	Oferta Académica
Emprendedores	Fortalecer las habilidades y competencias emprendedoras. Contribuir a la generación de emprendimientos competitivos.	• Programa de formación para emprendedores • Programa de especialización en desarrollo de planes de negocios • Programas de desarrollo emprendedor • Talleres para el desarrollo de habilidades emprendedoras
Empresarios	Desarrollar y fortalecer las habilidades, directivas y conocimientos de gestión necesarios para el crecimiento y consolidación del negocio.	• Programas de gestión de pequeñas empresas • Programas de especialización gerencial para pequeñas empresas • Programa de comercio exterior para pequeñas empresas • Programa de especialización en gestión de empresas familiares • Programas de formulación y evaluación de proyectos públicos en el marco SNIP
Instituciones públicas y privadas vinculadas al emprendimiento	Incentivar a los diferentes actores de nuestra sociedad en el fomento de una cultura emprendedora a través de programas para la formulación de agentes de cambio	• Programa para la generación de iniciativas empresariales • Programa de fortalecimiento empresarial • Programa de desarrollo empresarial • Programa de alta especialización en microfinanzas • Diplomado en microfinanzas • Programa de formación para personal de instituciones microfinancieras • Programas, talleres y seminarios hechos a la medida

A la fecha, el CDE-ESAN ha capacitado a más de dos mil empresarios y profesionales en temas de gestión y administración. A continuación se detallan algunos de los programas.

Diplomado en Gestión de Pequeñas Empresas

El objetivo principal del programa es proporcionar a los responsables, dueños y gerentes de pequeñas empresas las habilidades y herramientas de gestión necesarias para lograr su desarrollo empresarial y el crecimiento y consolidación de sus empresas.

Diplomado en Gestión de Comercio Exterior para Pymes

El diplomado tiene como finalidad capacitar a las pequeñas y medianas empresas que tengan interés en iniciar una actividad de exportación o que deseen mejorar sus procedimientos actuales.

Taller de Entrenamiento y Desarrollo en Liderazgo Emprendedor

El objetivo principal es desarrollar el potencial emprendedor de ejecutivos y colaboradores de empresas e instituciones, fortaleciendo sus competencias humanas de liderazgo y trabajo en equipo, a fin de presentar un desempeño que genere valor para la organización.

Diplomado en Gestión de Microfinanzas

El diplomado busca desarrollar y fortalecer los conocimientos, competencias y habilidades del profesional que forma parte del sector microfinanciero de tal forma que éste como agente de cambio este preparado para asumir nuevos desafíos y promueva el crecimiento de su Institución.

Diplomado en Formulación y Evaluación de Proyectos dentro del Marco del SNIP

El programa ha sido diseñado para dotar al participante de los conocimientos y herramientas necesarias que le permitan formular, evaluar y presentar de manera adecuada un Proyecto de Inversión Público o Privado viable, bajo los requerimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública-SNIP.

b) Investigación y difusión de conocimientos para el emprendimiento

El CDE-ESAN fomenta la investigación para el emprendimiento con la finalidad de generar conocimientos de calidad, fiables y rigurosos que

sirvan de base para el análisis de la actividad emprendedora y el diseño y la aplicación de políticas públicas que permitan mejorar el entorno empresarial de nuestro país.

Al respecto, el CDE-ESAN viene participando en diferentes proyectos de investigación entre los cuales destaca el mayor estudio de alcance internacional sobre la actividad emprendedora: Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

c) Creación de empresas

El CDE-ESAN busca apoyar la creación, el desarrollo, el fortalecimiento y la consolidación de emprendedores y empresas a través de la identificación de personas con talento emprendedor, programas de capacitación, y la generación de entornos favorables para empresas nacientes (incubación de empresas).

Concurso Nacional de Talento Emprendedor

El Concurso Nacional de Talento Emprendedor es una iniciativa que premia, con becas integrales de formación, a jóvenes emprendedores que poseen ideas de negocios innovadores.

Los principales objetivos de esta iniciativa son: promover el espíritu emprendedor y creativo de los jóvenes, fomentar la generación de iniciativas de negocios e incentivar, entre los diferentes actores de nuestra sociedad, el desarrollo de una cultura emprendedora.

Programa de Formación de Emprendedores

La Universidad ESAN selecciona jóvenes universitarios con potencial emprendedor y les otorga becas —en ocasiones en convenio con otras universidades— para que participen en el Programa de Formación de Emprendedores. Este programa aplica un modelo integral de aprendizaje que busca potenciar las habilidades y competencias empresariales además de generar emprendimientos innovadores y exitosos.

Incubación de empresas

La incubación es otra de las actividades que el CDE-ESAN considera importante para el cumplimiento de sus objetivos. Para ello ha firmado el Convenio de Colaboración con el Parque Tecnológico La Salle (Barce-

lona, España). Esta alianza busca sentar las bases para la creación de una incubadora de negocios y un parque tecnológico que promuevan el desarrollo de empresas innovadoras.

d) Soporte empresarial

Esta línea estratégica de actuación proporciona apoyo de expertos durante todo el proceso de crecimiento del negocio. Orienta al empresario en la identificación de problemas en la gestión de su empresa y propone alternativas de solución.

e) Articulación de esfuerzos

El CDE-ESAN viene trabajando arduamente en el desarrollo de redes internas y externas con diferentes instituciones gubernamentales, privadas y todos aquellos agentes económicos y sociales de alcance nacional e internacional que le permitan crear sinergias que conduzcan a la generación de empresas innovadoras.

FASES

Emprendedor en formación
con idea de negocio

Empresa en crecimiento

TIPO SOPORTE EMPRESARIAL

Para la elaboración del
Plan de Negocios.

- Para el desarrollo del Plan Estratégico del Negocio
- Para la identificación de problemas e implementación de soluciones
- Para el desarrollo de nuevas líneas

Historias de los empresarios
ganadores del premio
Presidencia 2008

Las tasas hoteleras que alimentaron los sueños de Teresa

La historia de Teresa María Toledo de Becerra,
trabajando para hacer realidad su centro de
convenciones

Real Audiencia S.A.C.



Antes de Emprender...

Mi nombre es Teresa María Toledo de Becerra, nací en Chiclayo, Lambayeque, y estudié Relaciones Públicas en la Universidad del Pacífico. Trabajé nueve años en el Acuerdo de Cartagena (ahora Comunidad Andina) con funcionarios internacionales de diversos países, que por cierto, son personas muy exigentes y capaces.

El Nacimiento de la Idea de Negocio...

Hace unos años, mi esposo y yo compramos un local en la Av. Del Parque Norte en la urbanización Corpac, San Borja, en la ciudad de Lima. Queríamos desarrollar una empresa, pero al comienzo no sabíamos en qué rubro, nos tomó un tiempo decidirlo. Pensábamos en un gimnasio, un restaurante elegante, entre otras posibilidades, así pasaban los días y las ideas no eran pocas. Hasta que uno de esos días, mientras tomábamos un café, le dije que tenía una idea pero que necesitaba su apoyo, y él me contestó que siempre contaba con este, que le dijera cuál era la idea.

“Podríamos abrir un centro de convenciones dedicado solamente a temas empresariales y culturales”, le dije. A él le pareció muy buena la idea, así que al día siguiente fui a una tienda, compré tazas hoteleras, las guardé en una caja y les dije a todos en casa: “Esa caja no es para uso familiar, es para un nuevo proyecto”. Ver esa caja cada día era una forma de visualizar el centro de convenciones.

Iniciamos nuestra empresa con treinta mil nuevos soles. Como siempre, mi esposo me dio toda su confianza para este negocio, que es de ambos. Luego conversé con mi esposo sobre cuál sería el nombre del centro de convenciones y, después de varias alternativas, decidimos que se llamaría Real Audiencia. Como él es abogado, preparó la minuta, esta se elevó a escritura pública e inscribimos la empresa en Registros Públicos. Posteriormente gestionamos el RUC ante la Sunat, solicitamos a una imprenta los talonarios de facturas, boletas de venta y notas de crédito y abrimos nuestro libro de planillas. Fuimos también a la Municipalidad

de San Borja a tramitar la licencia de funcionamiento, presentamos los documentos, vinieron a inspeccionar el local y luego nos la dieron. Cumplimos con todos los requisitos para que la empresa pudiera operar.

Mientras tanto, fuimos a una fábrica de muebles y allí diseñamos las carpetas que usarían los participantes a los eventos de capacitación y selección de personal. Luego, en otra empresa, encargamos que nos hicieran las sillas y así, poco a poco, fuimos adquiriendo lo necesario para el centro de convenciones.

¿Por qué elegí este rubro? Porque me sentía capacitada debido a mis estudios y mi experiencia laboral. Ambos me darían la visión para desarrollar este proyecto, aunque estaba segura de que debería aprender mucho en el camino.

Los Primeros Pasos...

El primer año y medio fueron muy difíciles, porque no teníamos suficientes clientes y porque las personas que venían a ver el local me decían que como no éramos un hotel ni conocían la calidad de nuestro servicio, debíamos cobrar montos muy reducidos. Escucharlos era muy duro para nosotros porque sabíamos de la calidad del servicio que éramos capaces de dar.

Recuerdo que una noche que estábamos reunidos mi esposo, mi hija y yo en el comedor de la casa, le pedí a mi esposo que por favor cerrara la empresa. Le expliqué que no había clientes, que además el público estaba muy acostumbrado a los hoteles. Ambos me dieron ánimos y él me dijo: "Ten paciencia, yo te daré el apoyo económico, no te faltará nada y acuérdate de lo que te digo: esta empresa va a tener éxito, va a ser una gran empresa".

La Motivación, factor fundamental para perseverar...

Un día mi esposo me pidió que recibiera a una señora y la atendiera en su oficina, porque él tenía que salir a una diligencia. Mientras conversábamos, le pregunté en qué trabajaba y ella me fue contando poco a poco su experiencia maravillosa. Había vivido en Carabayllo y su mamá había tenido un pequeño restaurante. De todos sus hermanos, solo ella había aprendido el manejo del negocio, por lo que se animó a poner una carretilla de comida (todo impecable, con vajilla descartable y guantes) en la esquina de una gran institución. Luego me contó que fue invitada a ser concesionaria del comedor en dicha institución, donde servía desayunos y almuerzos a muchas personas. Me alegré y la felicité. Le dije que la admiraba, que debía ser muy organizada para servir almuerzo a tantas personas. Poco a poco fue siendo más abierta conmigo y me contó que atendía a otras instituciones, todas grandes, y mi admiración crecía por ella, me sentía emocionada. Le pregunté si había estudiado en la universidad y me dijo que no había tenido esa oportunidad, pero que ahora tenía novecientos empleados, aproximadamente, y que entre ellos había biólogos, químicos, administradores, etcétera. Me comentó que su trabajo era muy delicado y que no debía fallar en nada.

La despedí en la puerta y me sentí muy impresionada por su valor, por el empeño demostrado para impulsar su empresa con excelencia. Me llamaba poderosamente la atención que, sin haber estudiado en la universidad, fuera tan capaz de desarrollar un proyecto que cada vez se hacía más y más grande.

Esta visita me motivó y renové ánimos para seguir adelante, para hacer de Real Audiencia una empresa que brindara un servicio muy personalizado y de calidad. De este modo, decidimos aceptar y dar el servicio a los nuevos clientes con precios reducidos a fin de darnos a conocer y captar clientes permanentes. Después de ello, ya no irían a hoteles ni a otros centros de convenciones, se acostumbrarían a recibir un respaldo total, un servicio personalizado.

La Estrategia de Diferenciación...

Mi esposo siempre estuvo pendiente y apoyaba a Real Audiencia. Me decía: "Nada debe faltarte" y seguía invirtiendo en el negocio. Luego de un año y medio, la empresa creció notablemente y nosotros continuamos reinvertiendo para ofrecer un servicio de calidad y con la mejor tecnología. Nuestra filosofía es "dar mucho más de lo que ofrecemos por escrito"; por ejemplo, cubrimos toda emergencia que al cliente le pueda surgir durante su evento: fotocopias, papel bond, emergencia médica y mucho más. Todo ello nos convierte en una empresa única en el mercado.

Si me preguntaran cómo hago frente a la competencia, yo diría que no pienso en ella como una adversaria, pienso que hay público para todos y les deseo lo mejor a mis rivales. Yo sólo trato de perfeccionar mi servicio y aprender cada día más de los requerimientos de las empresas para ofrecer un servicio totalmente integral, en permanente búsqueda de la excelencia.

En Real Audiencia ofrecemos salas para eventos empresariales y culturales: capacitación y selección de personal, presentaciones de proyectos, premiaciones, presentaciones de libros, entre otros. Asimismo, atendemos desayunos de trabajo, coffee-breaks, almuerzos ejecutivos, cenas empresariales. Ofrecemos algunos equipos de cortesía y también contamos con proyectores multimedia, punteros láser, etcétera.

En cuanto a la publicidad, hemos hecho muy poca, solamente al principio distribuimos cinco mil trípticos de Real Audiencia con fotos de nuestras instalaciones. Desde hace siete años no hemos invertido en publicidad, a excepción de nuestro anuncio en las páginas amarillas.

Nuestra empresa ha crecido sobre la base de un cliente bien servido, que luego de haber estado en nuestras instalaciones comenta lo bien que lo atendimos en su oficina y en su entorno familiar. Es decir, hemos crecido en lo se llama "publicidad boca a boca". Sabemos que un cliente muy bien atendido puede recomendar nuestro servicio hasta siete veces en su entorno y, a la inversa, que un cliente mal servido comenta de diez a catorce veces lo mal que lo atendieron en determinada empresa.

Nuestros precios son siempre inferiores a los del mercado y damos un servicio mucho más personalizado. Los precios suben solo en consi-

deración al alza de los insumos, pero hay algo que deseo destacar: la calidad de los productos se mantiene y damos lo que nos gustaría recibir. Si una empresa trabaja en forma continua con nosotros, cada cierto tiempo le ofrecemos una sala de cortesía para, por ejemplo, una reunión de coordinación interna de la empresa.

Ahora Real Audiencia tiene ya ocho años de funcionamiento y al mirar hacia atrás veo que estamos creciendo gradualmente y que dirigir esta empresa es toda una ilusión y un reto porque hay que tomar decisiones. Por ejemplo, reinvertir para servir mejor, motivar constantemente a los trabajadores en diversas formas, como cubrir sus costos de educación y, sobre todo, estar a su lado en sus momentos de felicidad, pero también en los de dolor. Solo así se identificarán con la empresa. Un día que me sentí un poco preocupada porque había invertido mucho en la empresa y debía hacer unos pagos, decidí dejar de pensar en el tema y llamé uno a uno a mis trabajadores y les pregunté cuál era su sueño. A raíz de esta pregunta tuve unos diálogos hermosos con ellos. Unos me dijeron que querían estudiar, y la empresa decidió cubrir la educación de ellos en forma parcial o total. Cuando nuestros empleados viajan a provincias a visitar a sus padres, tratamos de enviar un regalo para ellos en nombre de la empresa y de todos los que la conformamos. Nuestra forma de conducir la empresa es con una gran disciplina, pero con gran estímulo y protección hacia los trabajadores.



La Importancia de la Formalización...

Como gerente general conduzco la empresa con paz interior al saber que está formalizada. También me da paz tratar a los clientes y empleados como yo misma quisiera que me traten. Ahora que hemos crecido, sería fácil pensar que el éxito se debe a mí, pero no es cierto. Creo que el éxito de la empresa se debe a la calidad de todos los que la conformamos, de manera especial a la calidad personal de nuestros empleados, siempre dispuestos a servir con excelencia y, por supuesto, al apoyo recibido de mi esposo y mis hijos. No hay éxito verdadero si no se le comparte con quienes ayudaron a forjarlo, y con la sociedad.

En la actualidad es un honor tener como clientes a empresas e instituciones de prestigio y de primer nivel en el Perú y en el extranjero, entre ellas podemos mencionar el Banco de Crédito del Perú, Pluspetrol Norte S.A., la Embajada de Estados Unidos, la Compañía de Minas Buenaventura, Pricewaterhouse Coopers, el Instituto de Ciencia Procesal Penal, la Oficina de Cooperación Canadiense, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Carvajal, Siemens.

23

Los Sacrificios...

Ahora, luego de ocho años, estamos buscando un nuevo local para desarrollar nuestra segunda sucursal. Veo con claridad que para ello debo seleccionar y capacitar más personal.

Por Real Audiencia S.A.C. he sacrificado, principalmente, muchas horas de descanso, pero también debo mencionar que la empresa ha llenado, en parte, un espacio importante en mi vida, pues mis tres hijos, quienes fueron siempre premiados en sus colegios, viajaron muy jóvenes al extranjero por motivos de trabajo o becados para seguir estudios. Estamos convencidos de que hay que apoyarlos para que logren sus metas y nos sentimos muy orgullosos de ellos. Somos una familia muy unida, los extrañamos mucho y nos comunicamos siempre. Todos nuestros proyectos los compartimos en familia y cambiamos opiniones entre nosotros cuando alguno pide consejo.

Pero si no hubiéramos tenido la ilusión de crear Real Audiencia S.A.C. y no nos hubiéramos mantenido ocupados cada día, concretando muchos detalles para lograr el nivel que le queríamos dar, todo habría sido más difícil para mi esposo y para mí porque habríamos extrañado aun más a nuestros hijos. Para mi Real Audiencia S.A.C. es una empresa que me mantiene ocupada y estoy segura de que el trabajo es muy bueno para todos.

Reflexiones del camino recorrido...

Si tuviera que decirle algo a una persona que desea iniciar una empresa le diría:

- Que no tema al fracaso, que de alguna manera todos hemos fallado en algo. Que cerremos etapas y miremos al futuro con la ilusión de generar dinero para compartir con los trabajadores y con la sociedad. Que puede haber momentos difíciles, pero que hay que perseverar.
- Que se sepa distinguir, que la competencia es alta y que sólo tienen éxito los que saben destacar por su calidad en el producto o servicio.
- Que anote lo que le pide el público y que vea si puede desarrollarse en ese sentido, que podría ser un nuevo rubro en la empresa.
- Que esté al lado de sus trabajadores, tanto en sus momentos de felicidad como en sus momentos de dolor.
- Que si la empresa tiene éxito, comprenda que no hay éxito personal.
- El verdadero éxito es el que se comparte con los trabajadores y con la sociedad.
- Mi experiencia me indica que lo mejor es recibir a personas recomendadas por su calidad personal, aunque no sepan trabajar. Luego se les capacita y su entrega al trabajo es increíble. Quedan muy agradecidos por la oportunidad que se les da.

- Los empleados son personas que no solo están plenamente identificados con la empresa, sino que reciben mucha alegría y cariño de sus compañeros de trabajo. Hay normas muy claras de conducta para que el clima laboral sea de paz, colaboración y excelencia en el servicio a nuestros clientes.

Una anécdota. . .

Quisiera contarles una anécdota: Permanentemente estoy felicitando a los empleados de Real Audiencia, de este modo ellos saben que reconozco y valoro el esfuerzo que hacen. Por ello son muy agradecidos. El Día de la Madre me regalaron un arreglo floral que decía:

**“Deseamos mucha felicidad para usted, señora Teresa,
en el Día de la Madre...**

Sus hijos de Real Audiencia.

La verdad es que sin ser mis hijos son personas muy cálidas conmigo y a quienes les tengo mucho cariño y agradecimiento. Me emociona su manera de ser y siempre estoy viendo que su entrega a la empresa sea compensada con estudios o con algún otro tipo de estímulo. No quisiera que sientan que la empresa no les permite desarrollarse.

Finalmente, quisiera decir que fue un gran honor para mí recibir el Premio Presidencia de la República el 15 de setiembre de 2008 de manos del Presidente de la República, doctor Alan García Pérez. Recibí esta distinción en nombre de todos los que conformamos Real Audiencia S.A.C. y de mi familia, por su extraordinario apoyo. Es en nombre de todos nosotros que agradezco muy de veras esta distinción, que nos compromete a seguir ofreciendo buen servicio en búsqueda permanente de la excelencia.

Felicito por la creación de este premio al doctor Alan García Pérez. Estoy segura que esto incentivará a las pequeñas y microempresas a ofrecer productos y servicios de excelencia, por dos razones: porque será una gran satisfacción para ellos y, también, porque el Perú se lo merece.

Teresa María Toledo de Becerra

Lecciones Aprendidas

Diversos emprendimientos surgen por la necesidad de obtener ingresos para vivir o ayudar al sostenimiento y desarrollo de la familia. No obstante, este caso muestra que construir una visión ayuda mucho a la definición del tipo de empresa que se establecerá y a un mejor entendimiento de las necesidades del mercado potencial.

- Compartir la visión, los objetivos de negocio y los fundamentos de las ideas ha mostrado ser una forma efectiva para que los colaboradores y/o integrantes de un negocio familiar se comprometan más con la empresa y se motiven a aplicar dichos principios en su trabajo cotidiano. Las formas de comunicación pueden ser muy diversas, como la exposición de medios visuales y artículos que simbolizen la visión, los compromisos, los valores y las creencias que caracterizan a la empresa.



- El apoyo incondicional y persistente de la familia ha mostrado ser una fuente de inspiración, compromiso y energía para enfrentar el arduo trabajo de los emprendedores que alcanzan el éxito. ¡Quién mejor que la familia para decirle a uno que va por buen camino!
- Uno de los aprendizajes más valiosos para el éxito del negocio es el relacionado con el trato al cliente. Este concepto implica descubrir qué productos, servicios y experiencias valoran y anhelan distintos grupos de personas, por los cuales estarán dispuestos a pagar un precio justo, comprometer su lealtad y dar buenas referencias (incentivando a sus amistades a convertirse en clientes). Ello también implica la necesidad de premiar la lealtad, la preferencia y la compra frecuente del cliente, ya sea brindándole un trato diferenciado (superior) o desarrollando ofertas y premios (por ejemplo campañas 2 x 1), entre otros.
- El apadrinamiento es una de las técnicas más eficaces para que un negocio se posicione mejor, crezca y tienda puentes con públicos de consumidores más atractivos. Recurrir a personalidades (artistas notables, deportistas triunfadores, emprendedores exitosos, etcétera) brinda “un espaldarazo” a una empresa porque transmite públicamente valores, caracteres, estilos, confianza y personalidad que, en alguna medida, son compartidos por la empresa y el personaje notable.
- Seleccionar bien y saber conducir al equipo de colaboradores es un elemento que facilita el crecimiento del negocio y la clave para desarrollar un servicio de calidad.
- Si se toma a alguien cuyos problemas o conflictos persisten en acompañarlo a la empresa, es altamente probable que este trabajador se distraiga de sus objetivos, sus responsabilidades, sus actividades y, más riesgoso aún, que no preste a los clientes la atención que debe dárseles.



Si nos ganamos la confianza
hasta de la novia. . .entonces
todo es posible

La historia de Manuel Justo Raico Azañero,
por querer ser el mejor agroveterinario en
Cajamarca

Agroveterinaria Mevelin S.R.L.



Antes de emprender...

Quiero comenzar presentándome: mi nombre es Manuel Justo Raico Azañero, nací en el distrito de Matara (que difícilmente lo van a ubicar en el mapa), provincia de San Marcos, departamento de Cajamarca. Parte de mis estudios primarios los realicé en el distrito de Namora, posteriormente mis padres, para brindarnos una mejor educación, nos trasladaron a mí y a mis hermanos a la ciudad de Cajamarca, allí terminé la primaria.

Tras la temprana muerte de mi padre las cosas cambiaron en mi vida, la falta de recursos económicos me obligó a trabajar en diferentes labores para ayudar a mi mamá y mis hermanos menores, razón por la que concluí la secundaria en un colegio vespertino, la Gran Unidad Escolar San Ramón. En mi colegio logré el primer puesto, por lo que obtuve el ingreso libre a la universidad. Yo quería ser doctor en medicina humana pero, una vez más, por falta de dinero estudié medicina veterinaria y tuve que compartir mi tiempo entre la universidad y un empleo que me permitió pagar mi carrera. Hacia finales de 1985 terminé la universidad, vivíamos años de terrorismo y muchas huelgas.



La motivación para emprender...

Mi primer trabajo como profesional fue para el Estado, en el Ministerio de Agricultura. Como el médico veterinario es un profesional de campo, mi profesión me llevó a recorrer las provincias de Chota, Bambamarca y Cajabamba. Un tiempo después, y por motivos de la política del gobierno de entonces, me quedé sin trabajo.

Los inicios del emprendimiento... llenos de sacrificios

En ese momento decidí empezar por mi cuenta, me trasladé a las zonas ganaderas de Cajamarca donde brindaba asistencia médica a muchos ganaderos a quienes, además, comencé a venderles medicinas para sus animales. Fue aquí donde realmente adquirí mucha experiencia como profesional.

Mis inicios como independiente fueron muy duros, ya que tuve que dejar la ciudad para trasladarme a trabajar a lugares donde no había electricidad ni agua potable, mucho menos televisión o teléfono. Por ese entonces no había tanta movilidad como ahora, tenía que viajar los lunes en la madrugada y regresar los sábados por la noche en el único transporte de la zona, el camión lechero. Así, viajaba sobre los porongos de leche, con poncho, sombrero y botas de jebe. Cuando se acababa el camino, un caballo se convertía en mi medio de transporte, por lo que tuve que aprender a cabalgar obligatoriamente. De esta manera cumplía con las visitas a cada uno de los ganaderos del interior de Cajamarca. Además, no tenía un caballo, por lo que me lo tenían que prestar.

Dos años después, con la experiencia acumulada, regresé a la ciudad de Cajamarca con la firme intención de abrir una tienda: mi propia tienda. Para esto necesitaba dinero, recurrí a mi novia quien confió en mí y me prestó 200 soles, ella era profesora. Fue por el año de 1987 cuando también logré que una distribuidora de la zona me dejara sus productos al crédito, así nació Agroveterinaria Mevelin S. R. L.

Un tiempo después, Margarita, la persona que me prestó los 200 soles

para iniciar el negocio, dejó de ser mi novia para convertirse en mi esposa. La menciono porque en la constante conquista de cada uno de los nuevos mercados su apoyo incondicional ha sido decisivo, además del apoyo y la comprensión de mis hijos, Melvin, Evelin y Carlos, y el de mi cuñado, Pedro. Juntos hemos viajado todos los domingos de todos los meses a las distintas zonas de Cajamarca para no descuidar a nuestros clientes.

Cuando ya establecí la tienda en Cajamarca trabajábamos todos los días, incluyendo domingos y feriados, «todo el día». A veces con el disgusto de la esposa que me reclamaba por el mucho trabajo. No teníamos tiempo para fiestas, menos para viajes de vacaciones. Incluso cuando hace 3 años estudié un posgrado durante los fines de semana, tuve que sacrificar el estar junto a mis hijos y mi esposa.

Los retos del crecimiento... más sacrificios

El año 1994 se me presentó una gran oportunidad pues tomé la distribución exclusiva de Montana S. A., un laboratorio muy importante de Lima. Tengo que señalar que, a pesar de la gran responsabilidad que esto significaba, en ningún momento dudé en asumir este reto; por el contrario, con mucho entusiasmo comenzamos a visitar la provincia de Celendín, luego San Marcos y Cajabamba, más adelante conquistamos Bambamarca y Chota y así sucesivamente llegamos a Cutervo y Jaén. Hoy en día cubrimos 90% del mercado cajamarquino; además, tenemos clientes en las ciudades de Piura, Chiclayo y Trujillo. Próximamente pensamos incursionar en las regiones de Amazonas y San Martín. ¿Cómo lo logramos? Con mucho esfuerzo, responsabilidad y sacrificio, estas han sido las bases para lograr ubicar nuestro negocio como uno de los primeros de la región.

Como podrán apreciar, ha habido momentos muy duros ya que no hemos descansado ni en feriados. Con la empresa Montana S. A. trabajamos durante 10 años, es decir, hasta el año 2003. A partir del siguiente año nos convertimos en una empresa plural, pues compramos productos al por mayor de 6 o 7 laboratorios de reconocido prestigio para pro-

veer a nuestro público con medicamentos de calidad a un precio justo y beneficiar así a los ganaderos que confían en insumos e ingredientes para la industria láctea: cuajos, cultivos, saborizantes, colorantes y envases para yogur y manjares de la localidad. También con esta empresa tenemos una nosotros.

El año 2000 formamos otra empresa: Insumos Mevicar E. I. R. L. A través de ella logramos buena cobertura en las provincias de Cajamarca y las ciudades de Chiclayo y Trujillo.

El principal problema en su entorno...

Debo señalar que las carreteras por las cuales debemos circular para trasladarnos a las provincias están en muy mal estado, hay rutas en las que tenemos que recorrer 100 kilómetros en 6 horas, lo que retrasa nuestro trabajo.

33

La empresa en la actualidad: nuevas oportunidades de negocio...

Actualmente hemos diversificado nuestro giro de negocio, además de la comercialización de productos agroveterinarios también prestamos servicios médicos veterinarios a los proveedores de la planta Gloria. Con este fin hemos invertido en capacitar a 6 técnicos, cada uno de ellos con su respectivo material de trabajo y una posta con medicamentos en su localidad para que puedan atender a los ganaderos en forma inme-

diata, quienes, de no ser por este servicio, tendrían que caminar largas distancias con el riesgo de que los animales mueran. Estos técnicos hacen lo mismo que yo hacía en mis inicios, solo que ahora tienen el apoyo de una empresa que les brinda la oportunidad de desarrollarse profesionalmente pues ganan una comisión según sus ventas, es decir, los estamos orientando hacia el emprendimiento.

En las tiendas tenemos 6 empleados, todos en planilla, a quienes les brindamos capacitación y les aseguramos un trabajo digno y estable para su tranquilidad y el bienestar de sus familias.

Un sueño...

Mi sueño es que Agroveterinaria Mevelin se convierta en los próximos años en una de las principales empresas de compra-venta de productos agroveterinarios, que sea reconocida por la ciudadanía y sus trabajadores como una organización comprometida con el desarrollo regional y del país, capaz de ofrecer soluciones veterinarias y productos de buena calidad a precios adecuados a todos nuestros ganaderos.



Satisfacciones...

Como podrán apreciar, hemos podido hacer empresa sin tener mayor capital, a partir del deseo y la buena voluntad de salir adelante para proveer a nuestra familia de mejores condiciones de vida y crear fuentes de trabajo, apostando por el desarrollo de mi querida tierra: Cajamarca. Lo importante es que en el trabajo que nos toca desempeñarnos lo hagamos con mucho amor, cariño y dedicación, solo así sentiremos un buen precedente para las futuras generaciones.

Hacer empresa significa mucho sacrificio, pero también satisfacciones. He podido realizarme como profesional, hace 3 años estudie un posgrado y personalmente disfruto mucho de mi familia. En la actualidad tomamos vacaciones cada cierto tiempo y pertenecemos a clubes sociales y de servicio a la comunidad como el Club de Leones Internacional.

También hemos conocido a varios clientes con muchos de los cuales hasta hoy tenemos gran amistad.

Su secreto...

A los colegas y otras personas que han iniciado o estén por iniciar un negocio les pido que trabajen con mucha responsabilidad y disciplina.

Responsabilidad: para con su familia, sus proveedores, sus clientes y la ciudadanía en general.

- Con su familia, porque la esposa y los hijos esperan tener un buen ejemplo que imitar y porque de esto depende el futuro de todo hogar.
- Con los proveedores, a quienes debemos exigir que nos provean de un producto de calidad y cumplan los plazos de entrega pactados. Nosotros, por nuestra parte, debemos honrar nuestras obligaciones.
- Con los clientes, porque si queremos fidelizarlos y hacer negocios por muchos años debemos proveer una buena mercadería, dar un buen servicio, en el lugar y el tiempo adecuados, además de hacerlo a un precio razonable.

- Con la ciudadanía, porque finalmente son las personas quienes nos van a juzgar y dar su aprobación o rechazo. En este punto quiero dar a conocer que desde hace 10 años nosotros tenemos un pequeño proyecto social, por el cual todos los fines de año para Navidad escogemos una escuela de un lugar de bajos recursos económicos y alrededor de 120 a 150 niños para ofrecerles una chocolatada y regalarles juguetes.

Disciplina: debemos tener mucha disciplina, comenzando por la puntualidad al llegar al trabajo dando el ejemplo a los empleados, quienes más adelante se van a disputar por ser el primero en llegar a la oficina.

- Disciplina para cancelar puntualmente a los proveedores y los acreedores.
- Disciplina para entregar a tiempo los productos a los clientes, quienes se sentirán seguros de hacer negocios con nosotros porque confiarán en la empresa, a la que mirarán con respeto y admiración.
- Disciplina especial en el tema de los gastos familiares. He visto personas que cuando tienen el dinero en la mano piensan que todo es de ellos y comienzan a viajar, comprar artefactos, casas, terrenos, y cuando tienen que cancelar a los proveedores no tienen dinero y cesan los pagos; lo que hace que cada vez tengan menos mercadería. Y lo que es peor, he visto a clientes que cuando vas a cobrarles te dicen: mira, me acabo de comprar este carro, no te puedo cancelar. Señores: los vehículos no son activos, son pasivos que solo te sacan el dinero del bolsillo todos los días.

Una anécdota...

Cuando mi hija Evelyn tenía 10 años me preguntó cómo habían sido mi niñez y mi juventud, le respondí que en mi niñez ayudé a mis padres en las labores de la chacra y el cuidado de los animales y que para ir a la escuela caminábamos unos 8 kilómetros. Le conté también que en mi juventud, cuando mi padre murió, nos quedamos desamparados por lo que trabajaba lustrando zapatos y lavando carros para poder ayudar a mi madre con los gastos de la casa. Cuando me di cuenta, mi hija estaba llorando desconsoladamente porque según ella todo eso había

sido muy triste, entonces le expliqué que tenía que decirle la verdad, no tenía por qué mentirle.

Quiero agradecer al gobierno central y al Banco de Crédito del Perú por haber tenido la brillante idea de premiar el esfuerzo de quienes trabajamos con dedicación, honradez y responsabilidad apoyando el desarrollo de nuestra región.

Terminaré este relato con un agradecimiento muy sincero y especial a mi esposa Margarita y a mis hijos, Melvin, Evelin y Carlos, quienes con su amor, cariño e inocencia me apoyan a diario para trabajar con dedicación y esmero.

Manuel Justo Raico Azañero

Lecciones Aprendidas

- La experiencia previa, complementada con nuevas capacidades y con el firme propósito de aplicar las habilidades y las aptitudes para el emprendimiento han servido, en muchos casos, como factores para iniciar un negocio propio y aceptar las responsabilidades y riesgos de hacer empresa.
- Parte del proceso inicial de trazar la estrategia de negocios y de resolver la falta de acceso al crédito implica reconocer la importancia de trabajar con total seriedad y responsabilidad con pocos clientes y proveedores. Los buenos resultados servirán para generar una cartera inicial de clientes y proveedores regulares, la que se sostiene sobre aspectos intangibles como la confianza, la buena imagen y el manejo ordenado del negocio.
- Al mismo tiempo, se debe definir el valor real y diferenciado de los servicios y productos que se ofrecerá en el mercado; es decir, el conjunto de beneficios y atributos que se pone al alcance de los clientes.
- Es frecuente que el camino del éxito requiera haber construido y enriquecido vínculos de negocio con proveedores importantes, que en

el presente caso implicó manejar la distribución exclusiva de algunos laboratorios de prestigio. No obstante, en el mediano plazo es más importante aun diversificar y ampliar la cartera de proveedores, pues ello brinda la posibilidad de ofertar nuevos productos de características bastante más diversificadas en términos de calidades, precios, composición, cantidad, promociones, servicios posventa, etc.

- El presente caso ilustra la enorme importancia que la dimensión personal-actitudinal de los emprendedores tiene para el éxito de un negocio. Aspectos como el cumplimiento, el énfasis en ahorrar para reinvertir, la disciplina y la responsabilidad, entre otros, ayudan a forjar la personalidad o el posicionamiento de una empresa en su mercado o sector de actividad.



Un mecánico que hizo de su pasión un negocio

La historia de José Antonio Comejo Alcántara,
para dar lo mejor al cliente

Central Diesel Electro S.R.L.



Motivación para emprender...

Mi nombre es José Antonio Comejo Alcántara, nací en Ica, estudié primaria entre Ica y Lima, la secundaria la realicé en Lima. Mi infancia fue alegre y despreocupada como la de cualquier niño, siempre sintiéndome muy querido por mis padres y, en general, por toda la familia. Tengo una hermana, cinco hijos y llevo catorce años felizmente casado.

Cuando todavía estaba en el colegio, me gustaba la mecánica; mientras cursaba el cuarto año de secundaria en el colegio Santo Tomas de Aquino, en Lima, empecé a estudiar en Gamor. Desde entonces tenía claro a lo que me iba a dedicar, sabía que iba a trabajar en este rubro, de modo que me dirigí al área de Mecánica Automotriz y empecé a preguntar por los diferentes sistemas con los que trabaja una unidad. A partir de ahí me empezó a interesar el Sistema de Inyección Diesel, para mí era una especialidad interesante y la veía rentable; poco a poco fui adquiriendo las habilidades necesarias para desempeñarme en este campo y, la verdad, creo que no me equivoqué.

Una de las principales cosas que me motivó a especializarme en bombas de inyección fue descubrir que eran muy pocas las personas dedicadas a este campo. En aquellas épocas los mecánicos no tenían mucha información, no la buscaban, la capacitación no era una constante entre ellos, no le prestaban mucha importancia a la parte técnica. Por el contrario, para mí era una necesidad querer conocer cada vez más, y por esta necesidad mía de aprendizaje llegué a conocer a personas con mucho conocimiento no solo técnico, sino en cuanto a empresas y desarrollo humano.

Empecé trabajando para otras empresas. Siempre fui muy observador, mientras iba realizando mis labores, ya estaba viendo el desempeño de los vendedores, ellos se encargaban de atender a los clientes que requerían repuestos o algunas herramientas especiales; también me fijaba en el aspecto administrativo, el servicio, el trato al cliente y cualquier otro aspecto relacionado con el trabajo. Y hacía lo mismo en cada una de las empresas en que trabajé, mis intenciones eran ganarme un sueldo, dar lo mejor de mí para perfeccionarme cada vez más e ir preparándome para el momento en que tendría mi propia empresa. De esto hace ya más de 25 años.

Antes de tener mi empresa trabajé en una empresa familiar. En ese entonces no contábamos con un conocimiento claro de lo que era una empresa, cada uno de nosotros hacía lo que creía que era lo mejor para el negocio, había muy poca comunicación. Como consecuencia de ello, las diferencias de opiniones y estilos de trabajo originaron que me alejara de esa primera iniciativa familiar.

Los inicios...

Después ya opté por poner mi propia empresa. Uno de los primeros problemas que tuve que enfrentar fue la obtención de la licencia municipal de funcionamiento, porque me ponían muchas trabas, me decían que el giro del negocio no era compatible con la zona donde estaba ubicado mi local. Luego los de Defensa Civil, que en realidad se pusieron muy exquisitos, me ocasionaron demasiado atraso e inseguridad en el trabajo, ya no buscaban tu seguridad, sino la de ellos. Finalmente, la empresa de energía también me hizo perder demasiado tiempo para instalar la corriente eléctrica trifásica que necesitaba, se demoraron a pesar de que se les pagó. Fueron poco más de tres meses de papeleos, de mucha paciencia y constancia porque cada cosa que me decían que estaba mal tenía que corregirla y volver a presentarla. Personalmente, creo que lo peor en ese momento fue la lentitud de las personas encargadas de otorgar las licencias.

El secreto...

Nuestra estrategia de mercado consiste en llegar al cliente, visitarlo, conversar brevemente con él para que siempre nos tenga presentes. En realidad, lo nuestro se trata de un servicio descentralizado, llegamos donde se encuentra la máquina y resolvemos el problema cualquier día de la semana, es un servicio bastante personalizado.

La filosofía empresarial es “dar lo mejor para el cliente”, decirle la verdad, cuánto le va costar y, a veces, explicarle que mejor no contrate el servicio porque la unidad va a seguir con el mismo defecto. En estos casos se le sugiere otras modalidades de solución en la unidad. Hemos

descubierto que eso es lo que más valoran nuestros clientes, que no se les está cobrando por una consulta ni se les está cobrando por hacer un mal trabajo o un trabajo de corta duración. Con esta actitud hemos logrado fidelizar a nuestros clientes y contrarrestar a la competencia.

En nuestro negocio predomina la calidad de atención, la calidad del servicio. Muchas empresas competidoras nuestras cobran “barato” e inicialmente los clientes se llevan la falsa idea de que “están pagando menos”, pero al poco tiempo vuelven a tener problemas con sus unidades y entonces vienen a nosotros en busca de soluciones. Aquí encuentran calidad y la garantía de un buen servicio para que sus unidades rindan lo que ellos esperan, y todo esto a precios razonables. Al final, lo que valoran los clientes son las horas máquina que se generan sin desperfectos y, por ende, sin reclamos.

En el mundo empresarial siempre hay caídas. En mi caso he sufrido caídas, pero no he fracasado; por el contrario, los tropiezos han reforzado mi avance. A veces es el propio entorno familiar el que te considera una competencia nefasta, un peligro, entonces se corre el riesgo de competir de una manera mala y baja. Creo que nos ha faltado mayor cultura de negocios familiares. Mis parientes mayores pensaban que como ellos habían empezado antes que yo, debían saber más y conocer más del negocio, y eso no necesariamente es así. Personalmente, siempre es-



taré orgulloso de haber estado apto técnicamente para el trabajo desde los 20 años de edad y todo gracias a mi esfuerzo y al saber desde muy joven qué es lo que quería.

La manera de convertirse en una mejor empresa es haciéndose formal; de este modo se encuentran mejores oportunidades, los trabajadores gozan de mejores condiciones y las valoran y el empresario cumple con sus obligaciones, que son deducibles a fin de año. El Premio Presidencia de la República también es un incentivo para creer en la formalidad, me comprometo como empresa a seguir trabajando con esmero porque siento que mi país cree en mí. Además, la mayor estabilidad de mi empresa me permite acceder a créditos bancarios, lo que me abre las puertas para hacer nuevas inversiones. Desde que formé mi empresa lo hice con la idea que todo fuera formal, esto gracias a mucho empresarios con los que trabajé, de quienes he tratado de aprender y emular sus acciones, la seguridad que transmitían y la pasión por el trabajo.

Actualmente, como empresa tenemos dos objetivo. Primero, adquirir maquinaria moderna, pues el desarrollo de la tecnología en mi rubro es imparable, ya requerimos hacer nuevos bancos de prueba electrónica para poder reparar y calibrar bombas de inyección. Segundo, ir formando técnicos en las nuevas áreas y, a la vez, asegurarles una mejor calidad de vida a los empleados.

Nos dedicamos a la reparación y calibración de bombas de inyección e inyectores del sistema diesel, de las diferentes marcas de motores: Volvo, Perkins, Ford, Komatsu, Caterpillar, Kubota, Nissan, Toyota, General Motors, Mitsubishi, Lister Petter, y conocemos diferentes marcas de bombas de inyección: C.A.V. Stanadyne, Delphi, Bosch, Nipondenso, Zexel, Cummins, etcétera. También reparamos motores y sistemas hidráulicos y vendemos repuestos en general.

Considero que los principales obstáculos a los que nos enfrentamos los peruanos para salir adelante son la desconfianza, la falta de estudios, el no saber trabajar en equipo y, lo que es peor, no saber qué es lo que se quiere lograr en la vida.

Es importante saber hacia dónde apuntamos, ser organizados, aprender a confiar, cultivar un entorno familiar que lleve al trabajo organizado; todo esto repercute en un mejor servicio y en la satisfacción del cliente.

Creo que la única manera de crecer es tratando de hacer las cosas bien,

de perseverar, de prepararse para ser mejores ciudadanos, de ahorrar, porque a medida que vas creciendo vas teniendo más dinero y empiezas a comprar cosas que no valen para tu desarrollo y te desvían de tus metas. Primero es el desarrollo y el fortalecimiento empresarial, después vienen los gustos.

El hábito al ahorro es muy importante porque permite superar cualquier emergencia y contar con un respaldo económico en tiempos de ventas bajas o ante la necesidad de capital de trabajo. El ahorro es de gran ayuda porque, sin tener que recurrir a otras personas o bancos se consigue efectivo; y si se requiere todavía de un banco, tener dinero propio ayuda en la negociación y se pueden obtener mejores condiciones crediticias.

A veces quisiera comprarme un buen carro o irme de viaje con la familia o quizá obsequiarles algo mejor a mis padres, pero me tengo que limitar, de lo contrario dejaría de lado la visión de lo que necesita la empresa, de aquello que es indispensable para su funcionamiento, como repuestos, máquinas, capacitación. Esto a veces es mal visto por el entorno familiar, quienes por desconocimiento de las necesidades empresariales me juzgan de tacaño o de tener mucho dinero; no entienden que esos son sacrificios que se tienen que hacer para lograr la solvencia necesaria.

José Antonio Cornejo Alcántara



Lecciones Aprendidas

- La firme decisión de iniciar un emprendimiento muchas veces está relacionada con el interés del emprendedor por explorar oportunidades que se relacionen con sus capacidades y potencialidades. Más aun, en la medida en que los emprendedores aumenten sus capacidades también aumentarán sus oportunidades para innovar y/o mejorar sus productos y para reforzar y diferenciar la imagen de su empresa. La calidad, el respeto por el cliente, la adopción de un código empresarial y la modernización en los procesos son algunos de los varios factores que sirven para fortalecer estas capacidades.
- La lectura de las tendencias y los mecanismos que operan en un mercado ayudan a entender cómo funciona este y hacia dónde parece dirigirse en los próximos cinco a diez años. Ello hace posible elaborar la visión de la empresa, planificar y diseñar las estrategias para lograr éxito en el mercado. Parte de este proceso de “leer” el mercado implica también averiguar el estado de la competencia, sus fortalezas y debilidades, y su estrategia para satisfacer las necesidades de los clientes. Con esta información, los emprendedores pueden afinar sus estrategias de acción y hallar más oportunidades.
- La formalización y el claro entendimiento de aspectos normados (como, por ejemplo, la obtención de licencias de funcionamiento a través de las municipalidades) ayudan a definir los pasos para que el negocio aproveche pronto las ventajas de la formalidad.
- En el proceso de ventas debe prevalecer la ética. Prácticas como cobrar al cliente por un servicio o producto que no le satisface ni está conforme con sus expectativas siempre están fuera del conjunto de factores que explican el éxito de una empresa a través del tiempo. Los clientes valoran la ética, la calidad, la honradez y la atención que les pueda ofrecer o inspirar una empresa, y la premian por ello con repetidas compras y publicidad verbal gratuita.

- El servicio al cliente debe ser integral. Es necesario preguntar e indagar con los clientes y los proveedores acerca de todos los aspectos que los clientes valoran de un producto o un servicio posventa y la imagen que proyecta una empresa. Los colaboradores también deben estar atentos a cualquier tipo de información que ayude a identificar problemas o defectos, para así efectuar los ajustes o correcciones a tiempo.



El maestro de la cerámica

La historia de José Sosa Maza, un ejemplo de
cómo asumir riesgos y tomar la iniciativa

Cerámicas Chulucanas S.R.L.



Antes de emprender...

Mi nombre es José Sosa Maza, nací en Chulucanas, Piura, de padres alfareros, ellos hacían vasijas y ollas para la chicha y la cocina y además juguetes para niños. Somos cinco hermanos, yo soy el tercero. Nuestra condición económica era muy humilde, por lo que desde niño empecé a trabajar ¿en qué? En cualquier oficio que se me presentaba, a los 9 años ya trabajaba en la agricultura, a los 12 años empecé ayudar a mi papá en la alfarería, preparaba los moldes para los juguetes de cerámica.

Mi hermano menor, Flavio, estuvo más ligado a la alfarería con mi padre por lo que desde muy niño, y con la asesoría de una religiosa de Estados Unidos, trabajaba haciendo cosas finas de cerámica, la madre le enseñó a vender los productos en lugares donde habían extranjeros y esa era la zona petrolera de Talara.

Ver lo que mi hermano hacía me motivó para aprender las técnicas y en poco tiempo era tan bueno como él. Así trabajamos juntos hasta que cumplí 16 años, en ese momento mi hermano optó por la docencia y se fue a enseñar Arte y Cerámica. Yo me quedé trabajando solo en casa, aunque quien vendía los productos, se encargaba de conseguir clientes y dar la cara frente a los compradores era Flavio. Inclusive en una oportu-



tunidad Flavio viajó a Sevilla llevando los productos que yo hacía. A los 25 años ya era un experto en las técnicas necesarias para elaborar los productos y pensé que «sabía todo», aunque lo mejor estaba por venir.

La motivación para emprender...

Hasta casi los 29 años estaba conforme trabajando para mi hermano: yo producía, él vendía, me pagaba por mi trabajo y con eso me sobraba y me bastaba. Cuando me casé recibí el empuje que necesitaba para pensar en independizarme, pues el dinero ya no me alcanzaba, venía en camino mi primer hijo y tenía que cubrir las necesidades familiares. Fue en ese momento que decidí iniciar el negocio por mi cuenta, fue en el año 1990. Empezamos con 1200 soles que eran nuestros ahorros familiares.

Los inicios del emprendimiento... asumiendo nuevos retos

Me afilié a la Asociación de Ceramistas Vicus. Esta decisión me abrió las puertas a nuevas oportunidades, pude capacitarme y mejorar la técnica. Yo que pensé que lo sabía todo, me di cuenta de que no era así. Sobresalí como asociado, por lo que llegué a ser presidente de la asociación. También hice un convenio con el Centro de Innovación Tecnológica de la Cerámica (CITE Cerámica), el cual me ayudó a llevar mis productos a exhibiciones a las cuales asistían personas de diferentes lugares del país interesadas en la cerámica. De este modo, poco a poco, me hice conocido.

Posteriormente, en el año 1997, la Asociación de Exportadores (ÁDEX) me invitó a participar en una exposición en Lima, mi primera exposición. Fue histórica, pues a ella acudió una señora que me compró algunas piezas. Terminada la exposición, volví a Chulucanas y al poco tiempo tocaron a mi puerta preguntando por José Sosa. Era la señora que me había comprado las piezas en ÁDEX. «Quiero hablar con usted», me dijo.

«Aquí en estas dos cajas de cartón tengo unas piezas que le compré a usted, vengo a devolverlas, ya que no me gustan», en ese momento me puse muy nervioso, yo estaba dispuesto a cambiarlas e incluso a volver a preparar las piezas. «Ha venido desde Lima, no puedo defraudarla», pensé.

«La verdad, señor Sosa, es que no vengo a devolverle nada, vengo a hacer negocios con usted», me dijo. Yo no entendía muy bien lo que estaba pasando, hace unos minutos decía que no le gustaba mi trabajo y ahora ¿quería hacer negocios? «Me llamo María del Carmen de la Fuente Alvarado, soy gerenta de la empresa exportadora de cerámica Allpa, hace mucho tiempo vengo comprando sus piezas», me dijo. En ese momento entendí, lo que sucedía era que la señora le compraba cerámica a terceros, ya conocía de mi trabajo por la firma que le pongo a cada una de las piezas que preparo y en la exposición de ÁDEX, a la que también acudió ella, compró piezas mías. Fue cuando reconoció mi trabajo y viajó a Piura para buscarme en mi casa.

Me dijo que ella iba a participar en una de las ferias de artesanía más importantes del mundo que se lleva a cabo el primer trimestre de cada año en Fráncfort, Alemania, y quería llevarse algunos trabajos míos. Se quedó 8 días en mi casa, preparamos muestras, juntos hicimos 12 piezas, 8 de ellas pasaron en Lima un exigente control de calidad hecho por un jurado de expertos y 6 fueron elegidas para participar en la feria. En esta selección participamos artesanos y ceramistas de todo el Perú, para mí fue un orgullo que la mitad de mis trabajos fuesen elegidos para ser expuestos en Alemania.

Pensé que esto era lo máximo pero, nuevamente, lo mejor estaba por venir. La señora María volvió con un pedido de 30 mil piezas para prepararlo en 5 meses. Para ese entonces, en Chulucanas nunca se habían preparado 30 mil piezas juntas, parecía algo imposible de realizar, ni juntando a todos los artesanos. Y, si se lograba juntarlos, ¿dónde iban a trabajar? En mi casa no iban a entrar, con las justas entrábamos las 6 personas que trabajábamos y mi familia. Además, cada alfarero de la zona hacía 15 piezas por día usando nuestras técnicas ancestrales y trabajando muy duro, sin descansar. También se requería muchos maestros ¿de dónde los sacaríamos? Había que convertirlos en «maestros», capacitarlos, enseñarles las técnicas que usábamos y el tiempo ya no

nos daba. Algo más, el precio que se iba a cobrar por cada pieza era la tercera parte de lo que en ese momento valían en el mercado. Realmente parecía imposible.

La señora se acercó a la Asociación Vicus para que se trabajase de manera conjunta, no le aceptaron su propuesta por tiempo y costos. En realidad, nadie le aceptó su propuesta, excepto yo. Y, ¿por qué acepté? Porque la señora me dijo una gran verdad: «SI NO CUMPLIMOS, TODOS PERDEMOS». Entendí que no solo iba a incumplir la señora María, sino que nunca más nos iban a comprar en ese mercado que nos estaba haciendo el pedido, es decir, solos nos íbamos a cerrar una puerta, un mercado. Además, era un primer pedido, una excelente oportunidad para todos de demostrar que sí podíamos hacerlo.

Fue así que con ayuda de la señora María alquilamos un local de 1500 m², se contrató a 3 expertos torneros de Lima que podían hacer hasta 100 piezas diarias cada uno; además, se capacitó a muchos alfareros de la zona. Esta fue una gran inversión que al principio significó grandes pérdidas, porque en el proceso de enseñanza hubo muchas piezas rotas.

Quiero contarles cómo cambió y ayudó a profesionalizar nuestro trabajo la llegada de los torneros ceramistas traídos de Lima; en realidad, ellos eran provincianos asentados en Lima quienes provenían de Ayacucho, Huancavelica y Cusco. Cuando llegaron, recibimos fuertes críticas, tanto los foráneos como yo mismo, por parte de los artesanos de Chulucanas, por permitir que nuestras técnicas ancestrales no se respetasen y fuesen reemplazadas por tornos eléctricos y técnicas más complejas. Yo no entendía su reacción, ya que en ese momento no veía otra solución para cumplir con los pedidos.

El tiempo me dio la razón y los demás artesanos también comprendieron el gran aporte que hacían los artesanos traídos de otros lugares y el uso del torno eléctrico. Hoy en día los artesanos de la localidad han incorporado esta herramienta en su actividad diaria, incluso se transmiten estas prácticas de padres a hijos.

Allpa, la empresa de la señora María, trajo dos expertos nicaragüenses: un ceramista tornero para capacitar y formar torneros en Chulucanas, quien además debía ayudarnos en el decorado; y otro señor que era un profesional en manejo y mejoramiento de hornos para que nos ayudase a conservar la temperatura de los hornos, además de enseñarnos

a ahorrar los tiempos de producción. Lamentablemente, no pudieron hacer mucho, ya que nuestras técnicas y el acabado son distintos a los que usan en Nicaragua, por lo que invertí también muchas horas investigando cómo mejorar las técnicas de acabado. Por ejemplo, necesitábamos blanquear las piezas y no sabíamos cómo hacerlo, entonces me surgió una idea: «Si el ácido muriático blanquea las losetas, los pisos, los baños, entonces, podrá blanquear los ceramios», hice la prueba y... ¿qué creen? la pieza de cerámica se quemó y terminó más manchada que al principio... perdí.

No me di por vencido y seguí pensando en cómo blanquear las piezas de cerámica y otra gran idea me vino a la mente: «La lejía blanquea las cosas, las ropas y todo», preparé lejía mezclada con agua, la pasé por una de las piezas y... la pieza quedó blanca como la quería, perfeccioné la mezcla y se la enseñé a todos los demás. Ahora es una técnica bastante usada por estas zonas y nunca la patenté.



La formalización como exigencia del mercado...

En 1997 también sucedió otro hecho importante para nosotros. Todos producíamos muy bien, nos esforzábamos para cumplir con el pedido, pero nadie me habló de un pequeño detalle sino hasta que tuve que cobrar por mi trabajo. La empresa Allpa me pidió factura, en ese momento entendí lo importante de formalizar mi negocio, si no podía entregar la factura, no iba a poder vender mis productos, mis clientes me lo exigían, así nació Cerámicas Chulucanas S. R. L.

Los logros...

Conseguimos cumplir con el primer pedido para exportación, posteriormente vinieron más pedidos y nuevos retos, pero nuestro inicio fue como lo relato. Definitivamente estoy seguro de que no me equivoqué porque nos permitió crecer y consolidarnos como empresa. El año 2000, al ver incrementarse nuestros pedidos, decidí comprar un local ubicado en la calle Zoraida Chuman Rioja 172. Allí establecí una empresa más sólida y rentable. Ahora nosotros solos podemos atender pedidos de hasta 5000 piezas al mes. Los otros talleres también han crecido, por lo que la capacidad productiva de la zona ha aumentado considerablemente.

Un logro muy importante y de contribución a lo nuestro lo constituye el reconocimiento de nuestra cerámica como un producto de bandera, pues hemos obtenido la denominación de origen «Chulucanas» otorgada por Indecopi para distinguir los ceramios elaborados en esta parte del Perú (provincia de Morropón, Región Piura). Obviamente, nuestra empresa es una de las autorizadas para usar esta denominación de origen.

Nuestro más reciente logro es haber inaugurado, en el año 2008, nuestra propia Galería de Cerámicas Chulucanas (Cerchul), donde tenemos en exhibición una gran variedad de productos. Cerchul es una moderna galería que genera empleo a alrededor de 50 personas en los talleres de nuestras instalaciones. En realidad, este es el mayor logro que he alcanzado, pues simboliza el esfuerzo de muchos años de trabajo ininterrumpido desde mi padre hasta mis hijos.

A través de los años hemos tenido que enfrentar grandes retos, lo primero fue conseguir mano de obra calificada en este rubro, lo que fue casi imposible, logramos superar esta dificultad con base en la capacitación en cada área de trabajo. Ahora tenemos conocimientos acerca del mercado y sus necesidades y nos hemos consolidado como una empresa líder en nuestra región en la búsqueda de la excelencia. Para mantenernos en el mercado procuramos conocer y analizar sus tendencias, ofrecemos productos de calidad y diseño al gusto del cliente. Siempre estamos innovando y aplicando nuevas técnicas, mejorando los precios, cuidando la calidad y preocupándonos por el cumplimiento en nuestras entregas.

Tenemos la satisfacción de haber sido reconocidos por nuestro trabajo en los niveles regional y nacional en varias oportunidades. En el año 2007 obtuvimos el Premio Regional Muchik de Oro, luego nos entregaron el premio Empresa Peruana del año 2007, por destacar en el rubro Artesanía. En el año 2008 nos entregaron el máximo reconocimiento para un empresario de micro y pequeña empresa en el país: el Premio Presidencia de la República de manos del Presidente, Dr. Alan García Pérez. El más reciente premio que hemos recibido ha sido el Mercurio de Plata, otorgado por ÁDEX y el BCP en reconocimiento a nuestra actividad exportadora y por haber atendido al mercado de Dubai en los Emiratos Árabes, enviando 3000 muestras en asociación con 4 artesanos más.

Una anécdota. . .

Quiero compartir con ustedes un pasaje singular de mi vida. Cuando empecé a trabajar tuve que dejar fiestas y satisfacciones, no tenía horario de trabajo. En mi primer pedido como empresa exportadora fue preciso trabajar las 24 horas del día para poder avanzar, sacrificando a mi familia porque ya no me veían en casa y cuando digo «24 horas al día de puro trabajo» no exagero, porque hasta tuve que dejar de dormir pues los 5 meses que teníamos de plazo para entregar los productos eran muy cortos, por eso tuve que hacer ese sacrificio.

Llevaba 3 noches sin dormir preparando ese pedido, cuando la señora Carmen Alcántara, supervisora de Allpa, que por cierto era muy estricta

y a la vez me apoyó mucho, vino a inspeccionar el avance, justo en ese momento el sueño me venció, me di «una cabeceadita» y me fui de espaldas al suelo. Cuando la señora volteó a mirarme yo ya estaba tendido en el piso, para cuando reaccioné no sabía ni cómo pararme, me daba tanta vergüenza con la señora que empezó a reírse a carcajadas, me dijo que era producto de la falta de descanso, que me fuera a dormir... lo que hice fue irme a bañar y volver a trabajar.

Su secreto...

Un consejo para aquellos que están recorriendo el mismo camino es que no sean conformistas, ese es un gran defecto de nosotros los peruanos, las claves para alcanzar el éxito son: ser creativo, innovador y, sobre todo, ser responsable. El punto de partida para alcanzar el éxito es la formalización, de esa manera podrán ser reconocidos por sus esfuerzos propios y van a sobresalir con éxito, así todo es posible.

Si tuviera que resumir mi experiencia les diría que ningún inicio es fácil. Yo me inicié en el negocio de la cerámica teniendo como trabajadores solo a los miembros de mi familia en el patio de la casa de mi padre y luego en mi propia casa. Recién en 1997 logré formar mi propia empresa. Compré un terreno en el cual instalé mi taller. El 80% de mi producción es para la exportación. En ese mismo terreno construí la primera Galería de Cerámica en Chulucanas. Actualmente cuento con 15 trabajadores, todos en planilla y con todos sus beneficios sociales. Mi meta es seguir creciendo y exportar nuestros productos directamente al mercado internacional.

Hemos capacitado a muchos jóvenes de Chulucanas, la mayoría de ellos trabajaban en la agricultura, muchas veces los veía en las esquinas parados conversando, yo me acercaba y les preguntaba si querían trabajar haciendo piezas de cerámica, me decían que no tenían experiencia en este campo, por lo que me comprometía

a enseñarles y capacitarlos. Mi interés era que me apoyaran en el taller, necesitaba mucha mano de obra. Con el tiempo, muchos de ellos lo tomaron como una oportunidad en sus vidas y decidieron dedicarse a la artesanía como su opción laboral. Hoy en día se han convertido en «maestros», tienen sus propios negocios y han conseguido mejorar sus ingresos y su calidad de vida.

Una de mis mayores satisfacciones es haber logrado sacar adelante a mi familia y darles lo mejor que les podemos dejar: «su educación». Mi hija mayor, Rocío, es contadora de profesión; Melissa es ingeniera de sistemas; Melina y José Luis estudian Administración de Empresas, cada uno de ellos está involucrado de algún modo en mi actividad artesanal.

Quiero agradecer de manera muy especial a Rosa, mi esposa y fiel compañera, por creer en mí, por apoyarme siempre en mi aventura empresarial, por su comprensión y por ser la madre de mis hijos.

Once años después de haber conocido a la señora María, aún hacemos negocios juntos, por lo que Allpa es parte importante de nuestra historia. Estoy muy orgulloso de todo lo que he logrado, porque mi empresa no solo me ha beneficiado mí y a mi familia, sino que es también una fuente de trabajo para muchas familias y por ello estoy muy satisfecho. Doy gracias a Dios por brindarme salud y sabiduría para seguir enfrentando los problemas y llevando adelante mi empresa, ya que no solo tengo la responsabilidad de mi familia si no de muchas más. Cuando uno se propone llegar a una meta siempre lo va a lograr, pero solo con mucho esfuerzo, respeto y lealtad.

José Sosa Maza

Lecciones Aprendidas

- En un gran número de tipos de negocio es fundamental que el emprendedor adquiera un amplio y profundo dominio del tipo de producto, de los procesos de manufactura y de las operaciones que ayudan a dar valor agregado, sin alterar las cualidades naturales que podrían ser muy bien valoradas por los clientes; principalmente en el campo de la producción de artesanía, donde los conocimientos y procedimientos tradicionales, combinados con modernas técnicas y tecnologías, ayudan a mejorar la calidad y obtener la conformidad del producto.
- Aspectos actitudinales, como por ejemplo la pasión, la perseverancia, la creatividad, el cumplimiento y el firme propósito de aprender y reaprender son factores que muchas veces ayudan a explicar por qué algunas empresas tienen gran éxito, ahí donde muchas otras fracasan. El presente caso refleja esta combinación inteligente de modernidad y tradición que rescata lo mejor de cada modelo de trabajo y favorece la eficiencia, el aumento en la producción (de modo que se pueda atender pedidos más importantes) y la mayor rentabilidad.
- La planificación en equipo da buenos resultados, especialmente si en ella se incluyen los aportes de los colaboradores y el personal técnico-operativo. Este proceso, además, sirve para identificar a los mejores trabajadores u operarios y ganar seguridad al momento de tener que responder a pedidos de gran volumen.
- La capacitación permanente es un requerimiento ineludible para el éxito. Sentir que se conoce todo sobre un negocio y negarse la oportunidad de innovar o adoptar nuevos métodos es la mejor receta para el fracaso. El desarrollo de nuevas capacidades y técnicas también facilita poder renovar y relanzar periódicamente la imagen y mejorar el posicionamiento de la empresa.
- Se debe formalizar el negocio para tener acceso a financiamiento bancario con tasas de interés convenientes, para trabajar con proveedores confiables y para atraer a personas talentosas a la empresa. Estas ventajas superan con creces a las exigencias y complejidades de la legalidad (tributaria por ejemplo), que muchas veces desaniman a los nuevos empresarios.

- La búsqueda de mecanismos de certificación de calidad, que diversas instituciones brindan, debe ser un objetivo de mediano plazo de toda empresa orientada al cliente y el crecimiento. Estos mecanismos, brindados o facilitados a través de gobiernos, cámaras de comercio, ONG y entidades certificadores tienen gran impacto pues significan buena publicidad, transparencia y otras ventajas que contribuyen al esfuerzo para ganar más y mejores clientes.
- Es importante obtener el respaldo de la marca de origen como aspecto clave en la calidad del producto. Ello permite llevar, por la puerta grande, productos de bandera del mercado local a mercados de exportación.



Tener una profesión y una empresa no son opciones divorciadas

La historia de Francisco Elmer Huancahuire
Chávez, por hacer de la necesidad una
oportunidad de negocio

Confecciones Paretto S.A.C.



Antes de emprender...

Mi nombre es Francisco Elmer Huancahuire Chávez, nací en 1969, crecí y estudié en Arequipa. En el año 1995, mientras esperaba la llegada de mi primer hijo, estaba por culminar mis estudios de economía y trabajaba en la Sunat, como fedatario contratado.

La motivación para emprender...

Por ese entonces mi sueño era poder continuar trabajando en la Sunat, cosa que no ocurrió porque no convocaban a concursos públicos para ocupar plazas en el Estado, ya casi llegaba a la edad máxima para poder postular a un puesto fijo y el contrato se me acabó. Mientras buscaba un nuevo trabajo, decidí apoyar a mi padre en la confección de prendas de vestir, rubro en el que ya lleva cerca de 20 años. Entré como vendedor y ahí aprendí que la calidad cuenta y te proporciona diferencias con el resto de la competencia.

60

Los inicios...

Recuerdo que compré un pantalón de la competencia de una calidad muy superior a la que nosotros ofrecíamos. Mi intención era imitar ese producto, copiar todos los detalles con tal de mejorar la calidad de nuestra mercadería y venderla a un precio competitivo.

Logré obtener una prenda de moda tal como lo hacía la competencia de Lima, me faltaba el detalle del bordado que los productos de “marca” le agregaban a sus prendas. En Arequipa no había muchas empresas que me brindaran dicho servicio, así que recurrí a uno de los pocos bordadores locales. Ellos tenían que programar la producción por lo menos con una semana de anticipación y luego yo debía suplicar para que el servicio estuviese listo en una semana. Recuerdo que en una oportunidad uno de estos proveedores me demoró diez días, cuando fui a reclamarle, prácticamente botó mi trabajo sacándolo de la lista de programación, la misma que nunca se cumplía.

Este hecho se me quedó muy grabado y me hizo plantearme la meta de conseguir mi propia máquina bordadora para así no depender de nadie. Contaba con 5 mil dólares americanos que los obtuve de la siguiente manera: 2500 de mis ahorros y de la liquidación de cuando trabajé en Sunat y 2500 de un préstamo que mi padre y mi madre tuvieron a bien hacerme. Por el año 1996 una máquina de bordado de una cabeza estaba fuera de todo alcance para mí, de modo que recurrí a un banco que me pidió formular un estudio de factibilidad para acceder a un crédito. En mi calidad de bachiller de economía no me resultaba difícil hacerlo, pero me obligó a conocer todo lo relacionado con el mercado del servicio de bordado.

Sin embargo, como por aquel entonces no tenía experiencia ni años de antigüedad en el negocio, los bancos no querían prestarme. Era muy complicado acceder a un crédito bancario, así que nuevamente recurrí a mi padre, que sí tenía las puertas abiertas en los bancos precisamente porque cumplía con los requisitos que a mí me faltaban: experiencia y permanencia en el mercado. Entonces compramos la máquina a su nombre, aunque sería yo quien la trabajaría y se encargaría de pagar las cuotas del préstamo. Una vez que cancelamos la máquina, mi padre reunió a mis hermanos y les comunicó que este bien era mío porque yo logré pagarlo. De modo que a partir de aquellos años amplíé el giro de mi negocio, ya no sólo confeccionaba, sino también hacía servicios de bordado.



Los problemas... nunca faltan...

El primer problema que enfrenté fue con mi padre, él siempre confió en nosotros, nos dio su cariño incondicional, pero su más grande deseo era que su hijo tuviera una profesión, consiguiera un buen trabajo y se desempeñara en su campo profesional. Pero las cosas no sucedieron así, cuando estaba por terminar mi carrera, mi primer hijo ya venía en camino y mi padre no consintió la relación con mi novia y actual esposa, por lo que tuve que alejarme de él. Con el tiempo le demostré que tener una profesión y una empresa no eran opciones divorciadas; por el contrario, son perfectamente complementarias.

El segundo problema con el que tuve que lidiar y que casi me lleva a la bancarrota fue la crisis asiática del año 1997. Por ese entonces ya tenía otra máquina más grande, de seis cabezales, pero mi principal cliente se declaró en insolvencia en el año 1998, lo que ocasionó que mis facturas por cobrar se desplazaran para pagos que se harían efectivos en casi dos años y medio. Este dinero equivalía a cuatro cuotas del préstamo bancario, así que prácticamente de la noche a la mañana estaba "jaqueado" en mi negocio. Esta circunstancia me enseñó a no depender de un solo cliente, sino a diversificar y buscar más clientes. ¿Qué hice para salir de la crisis? Tuve que sacrificar recursos del negocio de la confección para poder cubrir las cuotas que se me vencían de la nueva bordadora.

En situaciones extremas destacan los emprendedores...

Recuerdo que por el año 2000 trabajaba con una edpyme que me otorgaba créditos. Les manifesté a sus funcionarios que necesitaba su apoyo para la importación de una máquina de bordado y les propuse que yo aportaría el 30% de la inversión y que ellos me financiaran el 70% restante. Me dijeron: "Te la financiamos, no hay problema", a pesar de que sabían que yo aún no contaba con una garantía real. Accedieron a otorgarme el financiamiento tomando como prenda la misma maquinaria.

Para asegurarme de que todo estuviese en regla, hablé con la misma jefa de créditos, con el gerente general y, es más, con uno de los accionistas de esta edpyme; todos ellos me manifestaron que no había problema, por lo que elaboré el estudio de factibilidad.

Con la seguridad de contar con el respaldo de la edpyme, inicié los trámites de la compra. Entregué el 30% de la cuota inicial a la empresa que importaba la maquinaria, porcentaje con el que se comenzaba el proceso de embarque. La bordadora llegaría dentro de tres meses y cuando eso sucediera yo debía cancelar la diferencia en los 10 días



siguientes, de lo contrario perdería la inicial y se llevarían de vuelta la maquinaria. Yo estaba seguro que esto no pasaría pues contaba con el respaldo de la edpyme.

Para mi sorpresa, al momento de definir el negocio la edpyme se echó para atrás, sus funcionarios me dijeron que necesitaban una garantía hipotecaria sí o sí, de lo contrario no habría préstamo. Yo no contaba con un inmueble propio para financiar la compra, en ese momento me quedé “sin piso”, no sabía a quien recurrir; después de casi haber tenido todo listo, me salían con estas exigencias.

Lo ocurrido me enseñó que “las palabras se las lleva el viento”; por lo tanto, **“todo debe estar por escrito”**, cosa que yo no preví por la confianza y los años que venía trabajando con esta edpyme y porque sus propios funcionarios me animaron a realizar la compra. Me encontraba entre la espada y la pared, necesitaba 37 800 dólares americanos dentro de diez días o perdería la inicial depositada y ¡adiós bordadora!

Una vez más recurrí a mi padre, que también estaba endeudado con un banco. Cuando fuimos a solicitar el préstamo, quisimos dejar su casa en garantía, pero nos dijeron que este inmueble no cubría el monto solicitado y, lo peor de todo, no aceptaban como garantía la prenda de la máquina. En ese momento, un amigo me presentó a un analista de la Caja Municipal que por esos días se iba de vacaciones, pero esta persona me recomendó a otro analista que lo reemplazaría. Cuando conocí a este segundo analista, ya sólo me quedaban siete días, por suerte me visitó y decidió que efectivamente era posible hacerme el préstamo dejando en prenda la misma maquinaria. Fue así que en el lapso de siete días me prestaron la cantidad que necesitaba.

Hasta el día de hoy estoy agradecido a la Caja Municipal y sigo trabajando con ella. Ahora mi deuda con esta institución no solo es monetaria, sino también moral.

La formalización para dormir tranquilo...

Con el correr de los años la empresa fue creciendo más y más, me uní con mis tres hermanos, esto hizo que creciéramos mucho más, pero las cosas legales hay que tenerlas bien en claro para no cometer errores y para tener las puertas abiertas por varios frentes, por el lado financiero las cosas se facilitan, las instituciones financieras confían más en nosotros, al igual que los proveedores, por el lado laboral, cumplimos con la legislación y podemos dormir tranquilos sabiendo que nadie estará desprotegido ante cualquier eventualidad, nadie está libre de enfermedades o accidentes, así que siempre es bueno contar con un seguro.

Hoy por hoy, veo como mi sueño y el sueño de mi padre, que sus hijos trabajen en una empresa bien establecida, se va haciendo realidad; siento que eso es Pareto a la fecha porque, primero, contamos con un local propio de un área techada de más de 2000 m² valorizado en 500 mil dólares. Lo adquirimos el 2007 y más del 50% ya está cancelado. Segundo, porque estamos ganado mercado en países vecinos a los que ya visitamos y estamos a punto de iniciar nuestro plan exportador. Tercero, porque todos asumimos el compromiso de “profesionalizar” nuestra empresa.



El secreto...

Tanto en el negocio de la confección de prendas de vestir como en el negocio del servicio de bordado, contamos con tres valores que son los pilares de la empresa: “calidad, puntualidad y rapidez”, razones por las cuales nuestros clientes nos buscan y recurren a nosotros. Saben que cumpliremos así el pedido sea de una unidad o de mil unidades.

Entonces, cuando pensamos en la competencia lo primero que hacemos para hacerle frente es respetar nuestros valores empresariales; en segundo lugar, siendo concientes de que la competencia siempre estará ahí, apostamos por la capacitación constante en función de los objetivos que nos planteemos; y el tercer aspecto es la innovación. Para lograrlo, nuestros trabajadores tienen que sentirse a gusto, identificarse con su trabajo, de este modo puedan dar lo mejor de sí sabiendo que su empresa no les será ingrata.

La publicidad nos la hacen nuestros propios clientes, para ello es fundamental, nuevamente, el respeto de nuestros valores. Con relación al establecimiento del precio de venta, mis colaboradores en recepción saben que una buena atención hace que los clientes paguen con gusto nuestros precios.

Para salir adelante, ha sido fundamental para mí contar con el apoyo de mi esposa, quien con esfuerzo y tesón se ganó la confianza de mis colaboradores y los impulsó siempre a mejorar y seguir adelante. A mi también me condujo por el mismo camino.

Otro aspecto clave es nunca dejar de aprender, capacitarse constantemente, ya que cuando tú lo sabes hacer ya nadie te puede engañar y creas interdependencia con los demás.

Finalmente, quiero dejarles el siguiente mensaje: sean tercos en lo que deseen emprender. Habrá momentos

en los que se preguntarán “¿y qué sigue?”, entonces sabrán que están creciendo.

A mí me sirvió de mucho saber que, como escribió el poeta Machado: “Al andar se hace el camino, y al volver la vista atrás se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar”. No pierdan el tiempo, pues no hay manera de recuperarlo y recuerden siempre: “Caminante, no hay camino, se hace camino al andar”.

Francisco Elmer Huancahuire Chávez

Lecciones Aprendidas

- Es necesario descubrir las habilidades que cada quien posee para determinado negocio. Si el negocio no agrada ni motiva a las personas que lo emprenden, es muy posible que no se tenga éxito al momento de desarrollar mercados para los productos o servicios que se pretende ofrecer.
- Lograr el éxito en una empresa propia requiere, además de conocer el negocio y al cliente, buscar maneras para ir progresivamente creando una oferta diferente a la de los competidores; es decir, construir paso a paso una marca propia que, eventualmente, permita a la empresa enfrentarse y vencer a los competidores más relevantes de un mercado.
- Debe buscarse apoyo moral en la familia en momentos cruciales. Ello inyecta energía al empresario. En el caso de que se recurra a la familia por aspectos económicos, hay que interesarse en saber qué tipo de aspectos legales podrían crear conflictos futuros para evitarlos en el momento presente.
- Una de las formas de medir el grado de evolución de un emprendimiento familiar es determinar si se ha logrado trabajar con los mejores clientes, los mejores proveedores y los mejores colaboradores.
- La formalización marca una gran diferencia entre un negocio que cumple con el objetivo de ayudar al emprendedor a sobrevivir y un negocio que tiene perspectivas reales de crecimiento y éxito en el

mercado. Algunos de los elementos que determinan el éxito comprenden el acceso a fuentes de financiamiento, a proveedores dispuestos a brindar crédito y a un ambiente de legalidad que genera confianza y que es muy valioso para todos los clientes importantes. Entre otros aspectos, la formalización se refleja en el riguroso registro de compras, ventas y existencias en almacén, en el cumplimiento de obligaciones tributarias, etcétera.



Una muestra de optimismo, superación e independencia

La historia de Dina Marleni Marcañaupa
Garcés, haciendo del negocio familiar una
formula ganadora

Creaciones Lady Sandra E.I.R.L.



Antes de emprender...

Mi nombre es Dina Marleni Marcañaupa Garcés, nací en Lima y soy la tercera de cuatro hermanas. Mis padres eran del norte del país y se dedicaron al comercio ya establecidos en Lima. Por su trabajo viajaban constantemente al interior del país llevando fajas para personas operadas. En aquella época hubo momentos en que tuve que postergar mis estudios secundarios, porque tenía que apoyarlos en el negocio en las temporadas altas. Cuando terminé la secundaria, casi a los 18 años, inmediatamente me puse a estudiar costura en una academia.

Al principio vivíamos en la Plaza de Acho, luego nos reubicaron en Caja de Agua. Mientras atendía el negocio de mis papás y estudiaba conocí a un joven muy bueno y trabajador con quien me casé tiempo después. Para este importante momento de mi vida, yo misma me preparé mi vestido de novia y luego hice lo mismo con mis hermanas.

70

La motivación para emprender...

Ya casada, vivía en la casa de mis padres. El sueldo de mi esposo, que era el único que trabajaba, nos alcanzaba solo para 15 días, el resto del mes tenía que pedir apoyo a mis papás. Por eso me vi en la obligación de hacer algo para mejorar nuestra situación.

Los inicios del emprendimiento... fortaleciendo mi carácter

Empecé vendiendo productos de belleza por catálogo y estuve en este negocio por casi cinco años, pero no me iba muy bien. La verdad es que yo no tenía el carácter suficiente para hacer las cobranzas, muchas veces las personas me decían que no tenían dinero, que volviera otro día o que ellas se acercarían a pagarme; así trabajaba a pérdida.

Posteriormente, con algunos ahorros mi esposo me compró una máqui-

na de coser. Entonces empecé a pasar la voz a mis amigas para hacerles arreglos y composturas a sus prendas de vestir, algunas me pedían que les hiciera falditas, alguien por ahí me encargó un vestido y de este modo comencé como modista a coser ropa para mis conocidas.

Corría el año de 1984 cuando mi mamá me dijo: “Hija, cóseme unas pijamas para señoritas, yo me encargo de venderlas”. Debo mencionar que mi mamá era una persona con discapacidad, pero tenía la experiencia de toda una vida de vendedora y había recorrido el Perú con mi padre. Yo no sabía hacer pijamas y me preguntaba cómo les gustaría a las chicas. Uno de esos días fui a uno de esos grandes centros comerciales de la época, tipo SAGA, compré dos pijamas, los llevé a casa y saqué los productos que me había pedido mi mamá. Me quedaron igualitos a los de la tienda pero, obviamente, no tenían marca alguna. Así empecé a confeccionar productos en pequeñas cantidades: faldas, pijamas, polos y poco a poco fui dejando la modistería. Cada día hacía dos piezas, cinco piezas, había días en los que solamente confeccionaba una pieza. Esto por dos razones, primero, porque lo que mi madre hacía en su condición ya era bastante, para mí era una gran ayuda y, segundo, era ama de casa y tenía que atender la casa, a mi esposo, mis hijos. Recién a partir de las cinco de la tarde podía dedicarme a la costura y a veces hasta muy tarde. Mi esposo llegaba del trabajo a las siete de la noche, y por la mañana se iba muy temprano.



Después de un par de años conocí a una señora en el Mercado Central que me pidió que le confeccionara polos “Top”, que en ese tiempo estaban de moda. Los hacía en diez colores, cuando acababa yo le dejaba la mercadería y ella me pagaba en partes durante la semana. Así trabajamos bastante tiempo, hasta que un día la señora me dijo “hasta aquí nomás” porque se iba de viaje.

Nuevamente empecé a recorrer el Mercado Central. En ese correteo conocí a una señorita que les vendía a los ambulantes de la zona, me preguntó si podía coserle enaguas de nylon y, obviamente, le dije que sí, pero esta vez las hice con ayuda de mi esposo.

Al poco tiempo aprendí más del negocio y empecé a venderles directamente a los ambulantes del mismo Mercado Central. Poco a poco fui variando mi oferta con sostenes, fustes y trusas, las cantidades iban aumentando cada vez más, primero fueron cinco piezas, luego diez, veinte, cincuenta y así sucesivamente. Los demás ambulantes, que eran competencia de mi clientela, empezaron a hacerme pedidos. Yo les decía: “Les dejo, pero sin que se entere la otra señora”, tenía miedo de que se molestara por estar vendiéndole a los demás. En esa época contraté a una señorita para que me apoyara, y más adelante contrate a una joven más, ya no nos dábamos abasto, así que a las chicas que me ayudaban les pedí que trajeran a sus amigos. En las fiestas de fin de año de 1985 llegamos a tener hasta 25 personas trabajando por turnos con nosotros.

Las crisis sirven para fortalecernos...

Todo iba bien hasta que, a fines de los ochenta y principios de los noventa, llegó la recesión. Para nosotros fue desastroso, tuvimos que quedarnos con tres trabajadores, el capital ya no nos alcanzaba para comprar materiales, día a día veíamos, impotentes, como todo lo que habíamos construido se iba desmoronando. Llegó un momento en que no teníamos ni para comer, de modo que tuve que ir a la tienda de abarrotes de mi hermana para ayudarla; mi taller ya no daba para más.

Pasada esta etapa, cuando la situación se estabilizó, retomamos nuestro negocio y volvimos a empezar. Mi esposo tuvo que tomar una de las decisiones más difíciles no solo para él, sino para toda nuestra familia: dejar su empleo. Por entonces, él trabajaba como contador en la empresa Surge, donde había pasado catorce años de su vida. No fue una decisión fácil, puesto que su sueldo era el único ingreso seguro para mi familia, pero renunció con la fe puesta en construir algo nuestro y con las ganas de trabajar muy duro para sacar adelante a nuestra familia.

En este nuevo comienzo, trabajando ya con mi esposo, nuevamente empezamos a proveer a comerciantes del Mercado Central y poco a poco nos fuimos afianzando. Hasta hace diez años atrás, ya con mis hijas más grandes, mi esposo metido en el negocio y dos trabajadoras, continuamos haciendo no solo enaguas y fustes de nylon, también las hacíamos de algodón, y por campaña escolar hacíamos fustes, conjuntos y formadores para niñas.

El taller fue creciendo y tuvimos necesidad de comprar, poco a poco, más máquinas se coser, en ello invertimos los 5 mil dólares de liquidación de mi esposo. Empezamos a tener más clientes en el Mercado Central; como ellos nos solicitaban más modelos, nos animamos a confeccionar una gran variedad de trusas de damas y niñas, también hicimos bikinis.

La formalización es exigida por el cliente...

Luego tuvimos la necesidad de formalizar nuestra empresa. ¿Por qué?, porque los clientes nos empezaron a exigir factura, entonces nosotros también empezamos a comprar mayores cantidades de materiales con factura. Formamos primero una empresa natural a mi nombre. En el camino fuimos contando con la ayuda de algunas ONG como CARE, Acude, Inpet y otras instituciones que apoyaban a pequeños talleres con charlas y capacitaciones sobre cómo mejorar la empresa. Mi hija, que ya estaba metida en el negocio, y yo aprendimos mucho. Conforme íbamos creciendo tuvimos necesidad de recurrir a créditos bancarios, pero para eso teníamos que convertirnos en persona jurídica, así que

cambiamos de razón social a Creaciones Lady Sandra E.I.R.L. Gracias a la financiación de los bancos crecimos más como empresa, y nuestro mercado también se fue extendiendo hasta Gamarra y mercados de provincias. Como empresa formal tuvimos que asegurar a nuestros trabajadores y cumplir con todos los requisitos exigidos por la Ley.

El principal problema del negocio...

Hoy, el principal problema que enfrentamos es la inestabilidad de los trabajadores; las jóvenes que nos apoyan están con nosotros un tiempo y luego se van, a pesar de que nosotros cumplimos con todos sus beneficios sociales. Descubrimos que es porque vienen a talleres pequeños como el mío a ganar experiencia, volverse más diestras en el uso de las máquinas y “a ganar velocidad”, como aquí les decimos. Cuando ya pisan la máquina a fondo y con confianza, apuntan a trabajar en las empresas grandes de la zona. Entonces, el secreto para retener a los trabajadores es hacer crecer la empresa para cumplir con sus expectativas y de acuerdo con la Ley.



Los nuevos retos...

Actualmente formo parte de un Consorcio de Lencería que nos permite capacitarnos más, pero ya con una visión exportadora. Constantemente, participamos con el consorcio en eventos nacionales como Perú Moda 2008, APEC y otras ferias de Lima, también estamos realizando prospección de mercado en Argentina, Venezuela y Ecuador con el apoyo de la ONG Inpet.

Una anécdota...

En 1985 me ocurrió un hecho singular. Mi empresa está cerca de otras empresas grandes del sector confecciones y por aquí cerca hay un colegio de Fe y Alegría, dirigido por un sacerdote. Un día el padre me visitó para consultarme si podía recibir a unas estudiantes del colegio para que realizaran sus prácticas en la empresa, yo me encargaría de evaluar el desempeño de las chicas, es decir, les iba a poner la nota de práctica. Me pareció interesante lo que el colegio hacía y acepté, firmamos un convenio y estructuramos un horario. Ellas vendrían algunos días por unas cuantas horas, recibí a once señoritas, el padre quería que recibiera a más niñas, pero tantas ya no entraban en el taller; además las chicas estaban en proceso de aprendizaje y para mí no era conveniente tener la responsabilidad de evaluar a un número mayor.

Poco después me visitó un inspector laboral del Ministerio de Trabajo, justo cuando las once niñas estaban en plena labor, incluso vistiendo su uniforme de colegio. Yo le expliqué al inspector que las niñas no eran mis trabajadoras, que tenía un convenio con el Colegio Fe y Alegría y que mi responsabilidad era evaluarlas. El inspector muy amablemente me dijo que no me preocupara y en ese momento me quedé tranquila, pero cuando a una por una les fue tomando

sus datos a las alumnas: nombre, edad y horario de trabajo, corrí a preguntarle por qué hacía eso y, siempre muy cortésmente, me explicó que eso no se podía hacer, al menos no de la manera como lo habíamos acordado con el sacerdote, y me aplicó una terrible multa. Inmediatamente fui a buscar al padre a contarle lo que había sucedido y juntos fuimos a cada instancia del Ministerio de Trabajo a solucionar el problema. La serie de trámites que hicimos nos costó tiempo y dinero. Los Centro de Educación Ocupacional (CEO) también se enteraron de que en mi taller se recibían practicantes y muchos de ellos me buscaron para que recibiera a sus alumnas. A todos les dije que primero fueran al Ministerio de Trabajo a averiguar cómo se deben canalizar estas prácticas.

Finalmente, solo quiero agradecer a mi familia por todo su apoyo y su comprensión, también a mis colaboradores; todos estamos muy comprometidos para seguir avanzando y creciendo como empresa.

Dina Marleni Marcañaupa Gárces

Lecciones Aprendidas

- Desde el inicio de las operaciones del negocio, es vital contar con el apoyo de la familia en el aspecto moral, además del económico. Adicionalmente, si se recurre a la familia para solventar inversiones propias del negocio, es necesario tener claras las condiciones y los aspectos legales a fin de proyectar un escenario libre de tensiones o confrontaciones que, en caso de darse, afectarían la dimensión emocional de la empresa, el flujo de las operaciones y los resultados del negocio.
- La experiencia de Creaciones Lady Sandra demuestra que, en las fases iniciales de una empresa familiar, el apoyo de parientes y amigos puede ser bien utilizado para generar clientes. Las buenas referencias y los contactos que brindan la familia y las amistades (quienes también suelen ser clientes del negocio) abren muchas oportunidades para llegar a más clientes. Este esfuerzo “colectivo” tiene más impacto que el que pudiera tener una empresa si desea enfrentar sola el desafío de la promoción de la empresa y sus productos.
- El desarrollo de vínculos estrechos con los clientes es fundamental para el éxito; sobre todo si se trata de empresas cuyas ventas se realizan al detalle (minoristas). En la medida en que la empresa crezca y las buenas relaciones se mantengan, también aumentará la lealtad de los clientes y el incentivo para recomendar los productos a parientes y amistades, con lo que se crea una relación ganar-ganar.
- Uno de los factores que determinan la supervivencia, el crecimiento y la experiencia de una empresa en su respectivo mercado es tener éxito en diversificar sus productos, desarrollando nuevas líneas que satisfagan las necesidades actuales y futuras en mejor forma que los productos de los competidores. Mucha de la información para orientar estos procesos de innovación y diversificación normalmente se hallan en los competidores, los proveedores, los clientes y los mismos trabajadores.
- El emprendedor exitoso cuida mucho la calidad de la relación de la empresa con sus colaboradores. Así, por ejemplo, el crecimiento y los buenos resultados de negocio deben servir también para crear mejores condiciones laborales y brindar los beneficios sociales correspondientes. La responsabilidad empresarial que los empre-

dedores exitosos van poniendo en práctica sirve también como un incentivo para premiar el talento y, eventualmente, reporta satisfacciones que se reflejan en una mayor producción y en una mejor imagen, bases para generar y mantener una buena cartera de clientes.



Un negocio que crece con su comunidad

La historia de Pim Heijster, la naranja mecánica de los helados

Heladería Holanda



Antes de Emprender...

Mi nombre es Petrus Adrianus Maria y mi apellido es Heijster, para mis amigos soy sólo Pim Heijster. Nací en Holanda, soy administrador de empresas de profesión y he trabajado durante 19 años como empleado en organizaciones internacionales como la Cruz Roja Internacional. Llegué a Cajamarca en 1996 para trabajar en un proyecto del Senati y un organismo de cooperación técnica internacional orientado al cambio tecnológico que, por sus siglas, se llama ITDG. Mi labor consistía en apoyar a pequeñas y microempresas en temas de gestión empresarial.

Por ese entonces conocí y me enamoré de una linda cajamarquina de piel morena, Luz Marina Benzunce. Ella es médica veterinaria especializada en productos lácteos. Entonces enseñaba ese tema en el Senati de Cajamarca. Juntos decidimos empezar una microempresa. Un amigo nos consiguió un libro técnico en español sobre cómo hacer helados que valía 100 dólares. Así nos iniciamos.

Los primeros pasos...

No conocíamos nada sobre helados, nunca habíamos hecho un helado. Dado que no tengo demasiados vicios, tenía algo de ahorros, y mi esposa como especialista en lácteos manejaba el tema de la leche y la crema de leche. Ella tenía la tecnología y, con la ayuda del libro, tras varios días y noches de trabajo, mi esposa encontró la fórmula exacta para nuestro negocio.

Nos iniciamos con un capital de 30 mil dólares. No es poco para una microempresa: 10 mil dólares sirvieron para reconstruir el local donde operaría el negocio (con nuevos pisos, tuberías, mayólicas, etcétera); 10 mil para la decoración y los aparatos como lámparas, cuadros, vitrinas, congeladora o caja registradora; y los últimos 10 mil fueron para la compra de una sola máquina para hacer helados. Esta última decisión fue bien pensada, pues para conseguir una buena calidad del producto se tiene que invertir en tecnología; además éramos conscientes de la gran capacidad de copiar del peruano. Por eso, si hubiéramos comprado una máquina más barata, alguien nos hubiera copiado con facilidad y con poco dinero. Así eliminamos de antemano a posibles competidores que

se iban a desanimar ante la fuerte inversión que se requería para obtener un producto de calidad similar. Y funcionó. La competencia me dejó 5 años solo en el mercado local en Cajamarca, tiempo que usamos para fidelizar a nuestra clientela.

Conociendo el Negocio...

Hicimos una sociedad con un señor que tenía un local estratégicamente ubicado para la venta de los helados. Fue en este momento que enfrentamos el primer problema pues el cajamarquino no estaba acostumbrado a tomar helados en una mesa, solamente al paso. El segundo problema fue conseguir fruta nativa, lo que era difícil ya que los proveedores campesinos no confiaban mucho en nosotros. El tercer problema fueron las dificultades para conseguir autorización para hacer publicidad en la Plaza de Armas. Finalmente, la sociedad que teníamos con el dueño del local fracasó.



La Formalidad como Estilo de Vida...

Cuando iniciamos el negocio, en ningún momento se me cruzó por la cabeza empezar en la informalidad pues vengo de un país donde todo funciona de manera formal. Mi esposa tiene la misma mentalidad. Es importante vivir con la conciencia limpia, con todos los papeles en orden, no tener miedo a nadie, poder mirar a todo el mundo de frente. Además, la formalidad te abre nuevos mercados y te permite diferenciarte de la competencia. Afirmando esto porque, en un entorno donde lo que predomina es la informalidad, el nacer y ser formal acompañado de una buena campaña de comunicación se convierte en una estrategia de diferenciación frente a los competidores.

No siempre es fácil este camino. La formalización abarca muchos aspectos: la Municipalidad, Defensa Civil, los ministerios de Salud y Trabajo, Indecopi, Sunat, Sunarp, el Registro Sanitario, el Cuerpo Nacional de Bomberos, el Instituto Nacional de Cultura, Conadis y la Oficina Municipal de Atención a las Personas con Discapacidad (Omadep). Cada institución, estatal o semiestatal, tiene sus propias reglas.

La Estrategia de Diferenciación...

Una estrategia de mercado que nos ha funcionado muy bien es la degustación: no tenemos miedo de regalar un helado, sobre todo a los jóvenes. Nuestros clientes son niños desde que saben caminar hasta los 20 años. Los papás que les acompañan sirven para pagar la cuenta.

Nos distinguimos de la competencia por nuestro nivel de formalización, la calidad de nuestros productos, la tecnología de punta, el servicio personalizado, el empleo de fruta propia de la zona y fundamentalmente por el trabajo de responsabilidad social que desarrollamos. Trabajamos con madres solteras y personas con discapacidad. Actualmente tenemos 4 sordomudos con nosotros. Para Heladería Holanda esta actitud es parte de nuestro compromiso social con la región Cajamarca que nos ha dado tanto y para ellos es una oportunidad que en otros lugares difícilmente encontrarían y esto los cajamarquinos lo saben. No caemos en las trampas de la competencia. Crecemos lento pero seguro.

Nuestra estrategia de comunicación es sobre todo el boca a boca. También auspiciamos las actividades de jardines, colegios, universidades y, en general, eventos con participación de la juventud como conciertos que no necesariamente coinciden con mi propio gusto en música. Siempre apoyamos a estudiantes que quieren hacer un trabajo o una tesis sobre nuestra empresa. No estoy satisfecho con la palabra cliente, quiero que se conviertan en hinchas de nuestro producto.

El precio lo fijamos a partir de los costos. Nuestro margen es bajo pero permite vivir dignamente. No queremos hacernos ricos con nuestra empresa sino vivir bien, con dignidad.

Respecto a nuestros proveedores, apostamos por disminuir la cadena de comercialización, es decir, compramos las frutas directamente a los campesinos de toda Cajamarca, quienes nos traen sus frutas y reciben precios justos por sus productos. La idea es que ellos siembren lo que la heladería necesita en función de los requerimientos del mercado y no cualquier producto.

No conozco un negocio sin problemas, pero yo me fijo en las soluciones. A las personas que se quejan les doy 5 minutos para que me expliquen el problema y después me tienen que traer elementos para solucionarlo. Yo tomo la decisión. Sin embargo, el crecimiento es constante y estable, no hemos tenido caídas duras.

Los Planes de Crecimiento...

En este momento estamos construyendo una pequeña planta de producción de helados artesanales. Hemos conseguido un préstamo en Holanda bajo condiciones de comercio justo para empresas con enfoque de responsabilidad social. Los porcentajes de crédito en el Perú no permiten tener márgenes económicos razonables si se tiene en cuenta lo caro que resulta ser totalmente formal.

La Confianza como clave del éxito...

El principal problema para triunfar del peruano es su baja autoconfianza y la desconfianza en los demás. No sabe crear situaciones en las cuales todos ganen, es impaciente. Además, no quiere compartir los beneficios. Y los aspectos básicos para alcanzar el éxito son precisamente la paciencia, el saber calcular bien, el sentido del humor, la honestidad y la búsqueda constante de la calidad.

Quiero resumir el desempeño de estos 8 años que Heladería Holanda tiene en el mercado; en realidad, han sido el fruto de puro trabajo y mucho sacrificio para lograr lo que a la fecha hemos alcanzado:

Primer año: Pura pérdida.

Segundo año: Ni pérdida ni ganancia.

Tercer año: ¡Qué bonito! Un poquito de ganancia con la que compramos nuevos uniformes, una congeladora y pintamos el local. Allí se fue la ganancia.

Cuarto año: ¡Qué bonito! Un poquito más de ganancia. Me puse en planilla.

Quinto año: ¡Qué bonito! Otra vez un poquito más de ganancia. Mi esposa renunció a su trabajo en el Senati y la pusimos en planilla.

Sexto año: ¡Qué bonito! Más ganancia. Nos fuimos a Italia, el mejor país para aprender sobre helados artesanales.

Sétimo año: ¡Qué bonito! Siguen las ganancias. Pudimos comprar una máquina original italiana para la fabricación de helados.

Octavo año: ¡Qué bonito! Ya estamos iniciando la construcción de nuestra propia planta de helados.

En realidad, tuvimos que sacrificar nuestros sueldos los primeros 3 años. Además, hemos puesto mucho de nuestro tiempo y energía. Tengo dos vicios: trabajar y viajar. Hemos puesto mis vicios a la disposición de

nuestra empresa. Actualmente visitamos todas las ferias internacionales de helados, así combinamos el gusto por viajar con las necesidades de la empresa. En estos viajes buscamos nuevas máquinas para hacer helados, tipos de insumos, tecnología, etcétera.

Yo siempre les digo a mis amigos que la única morena que explota a un gringo está en Cajamarca y es mi esposa, se los digo con mucho cariño y profundo amor por una de las descendientes del primer hombre de color que llegó a Cajamarca.

Mi mensaje final es que produzcan cualquier otro producto que no sean helados artesanales.

Pim Heijster

Lecciones Aprendidas

- En localidades donde el emprendedor decide introducir un producto que está poco difundido, el aprendizaje y la información son factores más determinantes que la expectativa de obtener utilidades en el muy corto plazo, tal como ocurrió en el caso del negocio de helados. Además de conocer los procesos, las tecnologías, el equipamiento y los factores que definen una producción de calidad superior y diferenciada, también es necesario comprender los hábitos locales de consumo, los trámites para operar un negocio (procedimiento de obtención licencias de funcionamiento, por ejemplo), entre otros.
- En las fases iniciales del proceso de emprendimiento, la falta de financiamiento es una de las barreras que debe salvarse; para ello se requiere creatividad y gran confianza para enfrentar los riesgos de tener que hipotecar una vivienda, vender posesiones valiosas o comprometer los ahorros de muchos años, sin garantía de obtener una ganancia importante. Estos riesgos se pueden aminorar gracias a una combinación de una actitud ganadora, una apropiada capacitación y una bien planificada inversión.
- La inversión en tecnología y equipos, para el caso de empresas manufactureras, es un factor crítico de éxito. Trabajar con una tecnología que no se encuentre fácilmente al alcance de los competidores

permite ganar competitividad y acceso a clientes más exigentes, dispuestos a consumir productos novedosos, diferenciados y que proyecten una mejor calidad.

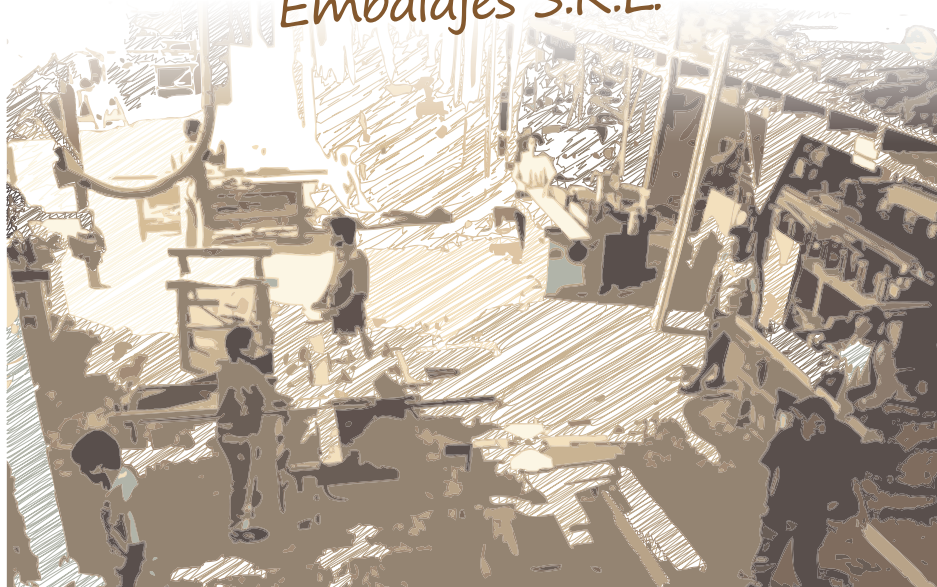
- Se debe conocer bien al cliente, saber qué más le gustaría que incluya el proceso de atención. Por ello es vital pasar por la experiencia de ser cliente para trazar un cambio en el proceso de atención. Asimismo, es importante desarrollar buenas relaciones con los proveedores, de modo que se garantice el abastecimiento de insumos en la calidad, la cantidad, el costo y la oportunidad necesarios.
- Al contrario de lo que se podría pensar, los pequeños negocios familiares que desarrollan prácticas de responsabilidad empresarial logran un efecto estimulante en el espíritu de trabajo en equipo y también proyectan una mayor confianza en los consumidores. Eventualmente, ambos efectos inciden positivamente sobre los resultados del negocio.



Cuando la perseverancia se convierte en un estilo de vida

La historia de Miguel Horacio Botto Urteaga,
un geólogo haciéndose cargo del negocio
familiar

*Maderas, Parihuelas y
Embalajes S.R.L.*



Antes de emprender...

Escribo ante la presión de cumplir con un ofrecimiento contra el tiempo, pues se me juntaron una serie de cosas; me hubiera gustado hacerlo con más calma. Mi nombre es Miguel Horacio Botto Urteaga, nací en 1941 y asistí al Colegio Maristas de San Isidro, de gran recordación para mí.

Mi relación con la actividad que desarrollo actualmente viene desde 1945, época en la que un joven visionario, querido hermano de mi padre, instaló la primera fábrica de triplay del Perú y la ubicó en el Callao. Él era oficial de la Fuerza Aérea y había sido enviado a Italia a capacitarse pues a su regreso debía ser instructor. En ese país vio una fábrica de triplay, producto que en el Perú no se producía, y entonces se propuso instalar una aquí. Por falta de capital y de facilidades de crédito propias de la época, tuvo que fabricar varias de las máquinas principales del negocio, hecho que se convirtió en uno de los más sorprendentes que se recuerde de mi tío. Si n embargo, esta visión se frustró en el año 1950 con su fallecimiento. Mi padre, que era abogado y funcionario público de carrera –gran ejemplo nuestro– trató por muchos años de sacar la fábrica adelante, pero fue difícil. A partir de 1963, dieciocho años después, entraron fábricas modernas que se instalaron en Pucallpa para producir triplay corriente (Lupuna). Mi familia lo hacía de cedro, de este material son testigos las puertas que se colocaron en el entonces Hospital del Empleado, hoy Edgardo Rebagliati Martins.

La experiencia de mi tío hizo que mi padre estuviera vinculado al sector maderero y, en 1963, próximo a jubilarse, le ofrecieron el 50% del accionariado de una pequeña empresa maderera en La Victoria, Lima, el cual compramos en cómodas letras mensuales y dividido entre cuatro personas: mi papá, 27%; un amigo, 16%; mi hermano, 3%; y yo 4%.

La motivación para emprender...

Por entonces yo trabajaba como geólogo en exploración de petróleo en la selva y, la verdad, sabía de madera solamente de oídas. Fue alrededor de 1970 cuando empecé a trabajar en la empresa maderera, pues por razones políticas nacionales, el trabajo en mi profesión se hacía difícil. Al suspender sus operaciones las empresas petroleras, no quedaba más alternativa que trabajar para el Estado, cosa que no me atraía mucho. Negocié la compra de algo más de acciones a los otros socios de la maderera, alcancé el 11% como condición para alejarme de mi carrera y entrar de lleno al negocio, al cual ya me acercaba de vez en cuando en mis tiempos libres.

Los inicios del emprendimiento... un camino empedrado

Corría 1972, época del gobierno militar, y mis socios, gente mayor, no deseaban hacer más inversiones para crecer, cosa que iba en contra de mi parecer. El negocio marchaba bien, pero en ese momento decidí retirarme para seguir estudiando con el objeto de estar más preparado y conseguir otras posibilidades de trabajo. Opté por un postgrado de Administración en ESAN, no sin antes pensarlo tres veces. Casado y con un hijo no fue fácil tomar la decisión y afrontar un endeudamiento significativo. Sin embargo, el resultado fue óptimo, pues conseguí excelentes oportunidades, incluso al volver a la madera pude aplicar todas esas experiencias. En 1974 mis padres (papá ya jubilado) fallecieron en un accidente, este hecho y el requerimiento de mi socio, precipitó mi regreso a la empresa maderera.

Hasta ese momento había llegado a adquirir el 23% de las acciones de la empresa, heredé de mis padres el 5,4% y negocié la compra de las acciones heredadas por tres de mis hermanos hasta que alcancé el 44,6%.

Decisiones importantes... en momentos difíciles

En 1976, cuando estaba dedicado totalmente a la empresa y ya más preparado y seguro gracias a ESAN, mi estimado jefe y excelente socio enfermó gravemente y fue reemplazado por su hijo Alfredo, de solo 18 años. Yo me hice cargo de la gerencia y con él trabajamos intensamente 19 años, fue una etapa brillante para nosotros, quintuplicamos en diez años la capacidad de la empresa en todos sus aspectos: ventas, producción, personal, activos, etcétera. Además, incursionamos con otras empresas en la selva: un aserradero, un negocio de recuperación de desperdicios, una pequeña tienda de productos de regalo hechos en madera, exportaciones de madera en bruto, entre otros. También hicimos algo en el sector educación que luego debimos dejar.

Debo precisar que como no era ingeniero forestal, tuve que aprender muchas cosas a costa de cometer errores, muchos errores, con el consiguiente costo, por lo que el esfuerzo debió ser mayor.

Una estrategia muy positiva que contribuyó a nuestro desarrollo fue la implementación de incentivos económicos al personal obrero a fin de incrementar la productividad. Esta herramienta funciona en forma diferente en cada empresa y se debe aplicar con muchísimo cuidado. Cuando el país sufrió una recesión y también la empresa se estancó —elemento que en ese momento estaba fuera de nuestro control—, esta estrategia dejó de tener sentido, lo que trajo malestar a todos, en especial a los trabajadores.

Hasta entonces nunca habíamos tenido un empleado, éramos nosotros, los socios y los obreros quienes hacíamos todas las labores de oficina y calle. Fue en este momento cuando tomamos nuestro primer empleado administrativo, lo que nos permitió delegar muchas cosas y realizar mejor y más eficientemente otras actividades.

En 1980 decidimos adquirir un terreno en Villa el Salvador. El dinero que generó la venta del negocio en educación se invirtió en la construcción del local y nos convertimos en la primera empresa que se instaló, contra viento y marea, en este nuevo parque industrial. En esa época el país atravesaba por un periodo difícil, había terrorismo, desánimo y nadie invertía. Compramos en remate una planta de triplay decorativo y

desde nuestro local clasificábamos y preparábamos los despachos de exportación de madera, principalmente a un cliente nuestro en Japón. Sin embargo, la ola de terror que se vivía en la selva hizo que poco a poco dejáramos de atender a nuestros clientes, hasta que fue imposible despachar a Japón. Luchamos hasta 1986-1987, en que ya todo se paralizó; pasamos una etapa desmoralizadora, todos los esfuerzos de tantos años ya no tenían valor, las máquinas, los productos, los negocios, los terrenos, nada tenía valor, nadie compraba nada. Además esta crisis comenzó a socavar las bases de una sociedad de casi 30 años de satisfacciones; tan mal se pusieron las cosas que mi socio decidió emigrar al Ecuador, su cuñado se lo llevó a trabajar en otro campo, acá sus ingresos no le alcanzaban. Era un tipo brillante, tenía 37 años y 3 hijos. En su reemplazo quedó su hermano menor, que entró en pésimo momento y no pudimos nunca “dar pie con bola”.

Por esos días impulsé a mi hijo universitario, que tenía 18 años, a viajar a Estados Unidos, debido a las pocas oportunidades que había en el país. Mi intención fue que pudiera apreciar que lo que pasaba en el Perú no era normal. Regresó de Estados Unidos, pero al poco tiempo retornó a afincarse por allá, donde ha desarrollando una carrera sobresaliente. Su decisión de emigrar nos entristeció mucho, nunca pensamos que tomaría esa determinación, hoy estamos resignados y satisfechos.



Volviendo a emprender... nuevos temores

Había alcanzado el 44,6% de las acciones, tenía la gerencia, la presidencia del directorio y aplicaba, además, un manejo de la empresa no autoritario sino racional. Nunca imaginé que la sociedad se podría destruir, pero sucedió lo impensable: mis socios compraron el 5,4% de acciones que mi hermana tenía como parte de su herencia, de modo que alcanzaron el 55,4% del accionariado, y en una decisión no unánime me impusieron la separación. Ésta había sido solicitada por el menor de los socios desde hacía buen tiempo, pero yo la venía postergando porque era 1995 y la economía del país estaba mejorando, consideraba que debíamos esperar un mejor momento.

Fue una etapa difícilísima en mi vida. Siguiendo consejos de un tío bastante mayor, decidí que la separación fuera lo más rápida y lo menos traumática posible. Por suerte y por la intervención del hermano mayor de mis ex socios, se disolvió la sociedad y, aunque se realizó "con un pie en mi pescuezo", fue en términos civilizados. La operación nos debilitó a ambas partes, traté que el perjuicio fuera el menor posible, repartimos todo y ellos escogieron lo que deseaban. Mi esposa estaba a favor de la escisión de la empresa, pero yo, que ya no era un muchacho, pensaba que no era el mejor momento para empezar otra vez.

Nos quedamos sin nombre, sin capital, sin stock, sin crédito bancario, sin clientes; por suerte, mis ex socios no escogieron el local de Villa el Salvador, que para mí tenía más futuro. Tuve que darles un 25% del terreno para compensar el de La Victoria, que tenía mayor valor pero era más chico.

No tenía idea de lo grave que sería el asunto hasta cuando me vi ante la necesidad de solicitar un crédito. Me acerqué al banco con el que había trabajado por más de veinte años y para mi sorpresa me dijeron que no me podían dar los créditos que tenía antes porque era una empresa nueva, sin balances, sin historia. Lo mismo me sucedió con algunos clientes, que no me permitían ni registrarme como proveedor por no tener balances.

Tuve que vender mi casa, afortunadamente mis hijos estaban grandes, el mayor fuera del país, la segunda por casarse y la menor lo tomó con buena cara. Yo estaba preocupadísimo pues había que trabajar muy duro y no sabía si podría hacerlo. También debía decidir la estrategia de trabajo, a qué me debería dedicar; tenía que optar por lo más conveniente: el comercio, que es menos complicado, o la industria. La zona de Villa el Salvador tenía gran potencial, pero había muchísima competencia y la conocida informalidad era alta.

Volvieron los buenos momentos...

Pero poco a poco logramos salir adelante, hemos recuperado terreno formando un equipo de trabajo de primera, tenemos un nombre ganado, un trato positivo con los bancos, con los proveedores, renovamos equipos constantemente, hemos ampliado la capacidad de la planta, se han reiniciado las importaciones y las exportaciones, capacitamos constantemente al personal, nuestra producción se ha tecnificado, estamos generando más puestos de trabajo, incluso con mejores remuneraciones. Hemos aprendido a generar valor agregado, ahora trabajamos con nuevas especies, recuperamos mejor los desperdicios, tratamos mejor a nuestros trabajadores, hemos encontrado mercados prometedores, desarrollamos nuevos proyectos, nuevos sistemas, métodos, trabajamos satisfechos y a voluntad.

La verdad es que el tiempo ha demostrado que mi mujer tenía la razón, mis ex socios me hicieron un gran favor. Hoy tenemos total independencia en el manejo de la empresa pues tener el 100% de las acciones me ha permitido tomar mejores decisiones. Ellos, aunque debilitados por la separación, inicialmente tuvieron un desempeño mejor que el mío, pero al cabo de seis años terminaron cerrando y vendiendo todo, no al mejor precio. A diferencia de 1996, tenemos esperanza, confianza, estamos abocados a atender cada día mejor, y en mayor volumen, el mercado externo.

Su secreto...

Quiero compartir con ustedes algunas enseñanzas que da la vida. Recuerdo que allá por 1965 conversaba con unos trabajadores que se sentían frustrados por haber nacido pobres y por ver su futuro incierto. Ellos creían que trabajando en alguna empresa tenían que lograr resolver su futuro rápida y completamente. Yo les decía que “uno era lo que era” por su esfuerzo, pero también por el esfuerzo de generaciones anteriores, es decir, padres, abuelos, bisabuelos que se habían esforzado para darles educación y posibilidades de progreso. Que si yo era ingeniero, era por mi esfuerzo, pero también por el apoyo de mi padre y mi abuelo, que fueron profesionales que se sacrificaron para lograr el desarrollo de sus hijos. Y así poco a poco uno va avanzando.

Grande sería mi sorpresa cuando, años después, en 1980, mientras buscaba papeles sobre mis orígenes, descubrí que mi bisabuelo, nacido en Génova, Italia, en 1848, fue censado y registrado en 1856 como albañil, y sólo tenía ocho años.

¿Que podría hacer un niño de ocho años como albañil? Solamente atiné a pensar en la pobreza, la guerra y las pestes que vivía Europa en esa época y que obligó a tanta gente a emigrar a América. En ese momento reflexioné sobre lo que años atrás había estado pregonando sin saberlo. Venimos de Adán y Eva, y generación tras generación el mundo ha venido desarrollándose; es decir, si somos lo que somos es por nosotros mismos y por la gente que estuvo antes y estará por siempre después de nosotros.

En el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo nos regalaron el libro *Emprende Empresa 1...* así comenzaron los empresarios de éxito. Debo decir que quedé gratamente impresionado con el análisis del ex Ministro Fernando Villarán, tan real y preciso que hace en el prólogo de este libro. Me causó satisfacción ser testigo de que nuestro país ha iniciado un trabajo orientado a desarrollar políticas en favor de la inversión, el empresario y la innovación y que en la actualidad se sigue por la misma línea.

Se necesita, pues, como dice el libro, visión, capacidad de trabajo, disciplina, tenacidad, liderazgo, creatividad, tolerancia a la frustración, organización, ahorro, sacrificio, capacitación, intuición, olfato, corazonada, ambición de crear un futuro mejor; todas cualidades capaces de ser desarrolladas por la acción de hombres y mujeres de carne y hueso, independientemente de su condición o posición social.

Una anécdota...

Termino compartiendo una anécdota. Cuando adquirí las primeras acciones de la empresa maderera junto con mi padre, mi hermano y un amigo, cuando aún no conocía nada del negocio, estaba por comprar, con los ahorros que había hecho trabajando en mi profesión y con mucha ilusión, mi primer auto, un Volkswagen nuevo, deseo que postergué por otro “ahorro”: la compra de ese 4% de acciones. Hoy no me arrepiento.

Miguel Horacio Botto Arteaga

Lecciones Aprendidas

- Para incursionar en un determinado negocio, hay que reunir buena información sobre cómo funciona el sector (por ejemplo, el tipo de públicos y sus necesidades, los productos y servicios existentes para atender esas necesidades, etcétera). Ello significa que la dificultad en obtener dinero para iniciar una empresa no es el único aspecto crítico para emprender un negocio.
- Una de las mejores fuentes de aprendizaje sobre cómo funciona un negocio y qué productos tienen acogida se halla en los competidores, las empresas establecidas y sus productos. Sirve también entender cómo funcionan los canales de comercialización, quiénes son los proveedores más confiables y qué tipo de aliados son fundamentales para que un determinado negocio funcione.
- Como en la gran parte de casos de emprendimiento en el Perú, la necesidad de financiamiento para iniciar el negocio fue satisfecha mediante el apoyo de los familiares y/o amigos del emprendedor.
- El empoderamiento es un aspecto que las pequeñas empresas en crecimiento deben aprender a manejar para ser exitosas. Los emprendedores deben adiestrarse en saber cuándo, cómo y qué responsabilidades y decisiones delegar a otras personas, familiares y terceras personas que participan en el negocio. Esta ha probado ser

una estrategia que permite a cada integrante de la empresa resolver problemas y situaciones del día a día sin tener que distraer recursos ni la atención de los emprendedores, quienes podrán, así, dedicarse a planificar y pensar en el futuro de la empresa.

- Deben manejarse las relaciones con el entorno, de manera que la empresa siempre sea vista como una organización que cumple con sus trabajadores, sus clientes, sus proveedores y el Estado.



Cuando la experiencia laboral da seguridad para iniciar un negocio

La Historia de Jorge Walter Moreno Llufire y
su decisión de dejar su empleo en busca de
mejores opciones

Mantenimiento Industrial Mecánico S.R.L.



Antes de emprender...

Mi nombre es Jorge Walter Moreno Llufire, estudié en el Senati, un gran centro de formación. Siempre estuve seguro de mi capacidad, de poder desarrollarme profesionalmente en el campo que había escogido, en el que poco a poco fui adquiriendo experiencia a través de los diferentes puestos de trabajo que he ejercido en distintas empresas y fábricas.

Finalmente, ingresé a trabajar para el Estado, me convertí en empleado público al desempeñarme como operador de maquinaria industrial en el Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa.

La motivación para emprender...

Mientras estuve en el hospital, observaba como varios de mis amigos que trabajaban en la línea metal-mecánica, inclusive quienes tenían mi misma especialidad, iniciaban sus propios negocios; en esos momentos me preguntaba: ¿Si ellos pueden hacerlo, por qué no yo? En realidad, ellos fueron los que me inspiraron, los que me dieron un ejemplo de vida. «Siempre hay una oportunidad para todos», me dije. Sabía cómo hacerlo pues la experiencia le da a uno la seguridad de poder hacerlo, es decir, el dominio del tema. Esto, unido a la estrategia y la capacidad de reacción para enfrentar las dificultades que se presentan, permite desarrollar un buen trabajo.

Los inicios, algo nada fácil...

Hice un estudio de mercado muy sencillo y pude ver que, en esa época, el mercado de servicios en el que estoy especializado no estaba tan «congestionado» como lo está actualmente. Por eso, un buen día decidí retirarme de la administración pública y «probar suerte» empezando un negocio por mi cuenta. Esta fue una decisión muy difícil porque yo trabajaba en una plaza con nombramiento. Cuando me inicié, en el año 1988, con más o menos mil soles, alquilé un local muy pequeño en el cual apenas entrábamos la maquinaria y yo. Tenía unas cuantas herramien-

tas: una máquina soldadora pequeña, un esmeril y un torno alquilado. Debo destacar el apoyo que recibí de mi padre, pues hipotecamos su casa por un año como garantía por el alquiler del torno; sin embargo, tenía algo mucho más valioso: un gran deseo de emprender algo mío.

Nuestra razón social era Factoría Moreno, constituida como persona natural, y nos ubicamos en el Parque Industrial de la Asociación de Pequeños y Medianos Artesanos (Apima). Inicialmente nos dedicamos a la tornería, nuestras actividades fueron la fabricación y la recuperación de piezas de la línea metal-mecánica automotriz para el sector industrial, también fabricamos y comercializamos maquinaria en general. Gracias al esfuerzo familiar conjunto y la voluntad de todos se dio el primer paso. Era un reto y un riesgo, pero valió la pena.

Estoy convencido de que iniciar un emprendimiento es muy complejo, hubo etapas en las que estuve a la deriva, a pesar de haber planificado, de tener una determinada programación, carecía de clientes. Ellos al principio no confiaban en mí, tuve que ir ganándomelos poco a poco.

Otro aspecto que significó una piedra en mi camino fue la falta de capital, tuve que financiar este negocio a través de préstamos de muchas personas principalmente de mi familia, ya que cuando uno empieza no tiene la facilidad de obtener un crédito.



El crecimiento y las nuevas oportunidades de negocio...

Como Factoría Moreno fuimos creciendo y ganando prestigio, lo que nos permitió, en 1994, formar la empresa Mantenimiento Industrial Mecánico (MIM) S. R. L. En esa oportunidad, en sociedad con mi hermano David, ampliamos el rubro de nuestras actividades y desde entonces ofrecemos servicios en la línea de mantenimiento industrial a hospitales, ferrocarriles, Sedapar (la empresa de agua potable de Arequipa) y empresas contratistas que ofrecen bienes y servicios al sector minero.

El año 2007 ampliamos nuestros servicios e ingresamos al sector minero mediante la realización de trabajos para empresas como Milpo, Cerro Verde y Minera Pampa de Cobre. Ese mismo año conseguimos la homologación a través de SGS del Perú, lo que garantiza y a la vez exige de nosotros trabajar con mayor responsabilidad en el actual contexto de globalización.

100

Nuestro campo de acción ha crecido, sin abandonar el rubro inicial, los años y la experiencia han permitido que la empresa crezca y extienda su rubro, ahora estamos en la línea de termofusión HDPH y geosintéticos.

El contar con maquinarias y equipos modernos adquiridos recientemente (camionetas, camiones- grúa, máquinas de termofusión, extrusoras, motosoldadoras y torno CNC, entre otros) nos ha facilitado el camino. Además, tenemos una moderna planta para realizar nuestro trabajo y poder satisfacer a nuestros clientes.

En nuestras actividades no dejamos de lado la gestión ambiental y la gestión de calidad y seguridad, pues tomamos en consideración la importancia que revisten estos aspectos en un marco global de protección del medio ambiente. Asimismo, consideramos la necesidad de cumplir estrictamente las normas nacionales e internacionales vigentes, ya que nuestra empresa otorga especial énfasis a la ejecución de acciones orientadas a lograr que la producción se lleve a cabo en armonía con el medio ambiente. Hemos desarrollado acciones que se centran en el manejo de los residuos sólidos, para lo cual discriminamos entre residuos orgánicos, inorgánicos y peligrosos.

Su secreto...

Los recuerdos que tengo mientras redacto mi historia se refieren a momentos de mucho esfuerzo, mucha dedicación, dificultades y tropiezos, pero también de la satisfacción por haber logrado que mis clientes se conviertan en mi mejor medio de comunicación, difusión y «marketeo» para difundir la calidad de mi trabajo y nuestros servicios.

Para nosotros, una estrategia empresarial importante es el contacto directo con nuestros clientes con el propósito de captar sus requerimientos y no solo cumplir sino superar sus expectativas, es decir, siempre hacer algo más de lo que el cliente espera, esto debe traducirse en su satisfacción total. Satisfacer al cliente es importante, para ello debemos comprender plenamente sus necesidades.

La rapidez y la eficiencia son otros puntos claves de nuestra empresa. Tratamos, en la medida de lo posible, que nuestros productos terminados y los servicios que brindamos consigan ser perfectos; para ello nos esmeramos en el buen funcionamiento de nuestra maquinaria, lo que requiere de mano de obra calificada, competente y comprometida con nuestra empresa, sumado a esto, el trato y la cortesía siempre van de la mano con la calidad que ofrecemos a nuestros clientes.

Los aspectos claves que nos han llevado al éxito se pueden resumir en:

- Trabajo con calidad
- Responsabilidad y honestidad
- Estricto cumplimiento en los plazos de entrega de servicios y productos
- Trabajadores bien entrenados
- Identificación con la empresa

Como en todo negocio, en el nuestro también existe la competencia y, para hacerle frente, nuestra estrategia es innovar en tecnología con maquinaria moderna y capacitación permanente para el personal, lo que contribuye a brindar un trabajo de calidad con rapidez y eficiencia.

También hemos tenido malos momentos: cuando el tipo de cambio

cayó nos generó problemas económicos y retrasó los proyectos que teníamos programados. Lo más importante es que fuimos perseverantes y seguimos en el mercado, no nos dejamos abatir en ningún momento, teníamos que seguir adelante y aquí estamos, se trata de ponernos retos nuevos cada día e intentar cumplirlos al máximo.



La formalización como estilo de vida...

Una de las mejores decisiones que he tomado es el haberme formalizado, ya que significa trabajar de manera más ordenada y de acuerdo con las normas, las leyes y los reglamentos que favorecen tanto al trabajador como a la empresa.

El trabajar formalmente nos permite obtener ventajas en el sistema bancario, se nos abren puertas y obtenemos apoyo y orientación de diversas instituciones. Como es obvio, el estar formalizado implica asumir un mayor desembolso por el pago de diversos rubros y beneficios laborales, es tener un compromiso muy serio; pero, evaluando este aspecto, vimos que obtenemos más beneficios que se reflejan en la calidad de nuestros recursos humanos, pues la seguridad de los trabajadores es importante y ellos se sienten respaldados al estar en planilla y contar con seguro social para ellos y sus familias. Toda esta situación hace que su rendimiento sea mejor, lo que repercute en el resultado que obtenemos como empresa.

103

Los nuevos retos...

Nuestros planes para el futuro se centran básicamente en seguir creciendo dentro de la formalidad, ciñéndonos a las exigencias del mercado laboral y comercial. Queremos seguir obteniendo las homologaciones necesarias que demuestren y respalden nuestros servicios, lo que hace que nuestro trabajo sea más organizado y nuestros clientes confíen cada vez más en nosotros. Esta es una estrategia básica para seguir ganando prestigio como empresa, lo que se traduce en la satisfacción de nuestros clientes.

Con mi socio, que es mi hermano, trabajamos arduamente. Es más, en estos últimos tiempos, al haber incursionado en otros campos, se ha duplicado nuestro trabajo, por lo que estamos obligados a duplicar también nuestros esfuerzos sin medir el tiempo, ya que cuando asumes una responsabilidad lo único importante es cumplir con el cliente.

Cuando empezamos el negocio tuvimos un lema: «Prontitud, responsabilidad y esmero», hoy en día nuestro lema es «Avanzando con calidad». En efecto, hemos evolucionado, lo que significa que estamos avanzando.

Un mensaje final...

En algún momento, leí un texto que me dejó una profunda impresión y que quiero compartir con ustedes y que sea mi mensaje final:

¿Saben por qué el mar es tan grande?, ¿tan inmenso?, ¿tan poderoso? y ¿por qué tiene la humildad de colocarse algunos centímetros más abajo que todos los ríos? Porque sabiendo recibir con sencillez, se volvió grande.

Hoy más que nunca estoy seguro de que uno debe dedicarse y trabajar en aquello que domina y le gusta, de este modo todo será más sencillo y se realizará de la mejor manera posible. El hacer empresa debe ser una pasión para el que la desarrolle, es lo que nos motiva, es nuestro aliciente para salir adelante, con humildad, pasión y mucho trabajo.

Jorge Moreno Llufire

Lecciones Aprendidas

- Este caso ilustra una de las fuentes de inspiración y emprendimiento menos estudiada: la de experimentar una fuerte motivación asociada al refrán: "Si mis colegas pueden iniciar una empresa, yo también soy capaz de hacerlo". Más allá del aspecto motivacional, la historia de otros emprendedores sirve para mostrar un camino que tuvo buenos resultados y es una experiencia válida para echar luces sobre futuros emprendimientos; lo que es, precisamente, uno de los objetivos de la presente publicación.
- Conviene reconocer que mucha de la información válida para iniciar un negocio no necesariamente está al alcance del emprendedor. En estos casos también es importante disponer de un estudio de mercado que considere variables tales como: características del cliente, características de los productos existentes en el mercado y tipo de necesidades que estos satisfacen (específicamente con qué tipo de atributos). Información de esta índole permite entender cuáles son las necesidades total o parcialmente insatisfechas y qué segmentos del mercado se muestran más atractivos en el corto y mediano plazo.
- En la fase de arranque de un negocio, el apoyo moral y, muy frecuentemente, económico de los familiares es el principal factor que determina si un emprendimiento quedará en un esfuerzo de supervivencia o se convertirá en una empresa con protección. Estos aspectos deben ser tomados muy en cuenta por los emprendedores para planificar cuáles pueden ser los papeles, compromisos y muestras de reciprocidad en el futuro. No tenerlos en cuenta podría implicar malos entendidos y sentimientos emocionales encontrados que pueden afectar la marcha de la empresa.
- La empresa debe saber despertar confianza no solo en los clientes, sino también en los colaboradores. Estos deben creer en el objetivo y/o misión de la empresa, en los atributos y beneficios de los productos y en la importancia que sus aportes tienen para el futuro del negocio.
- En el mediano plazo toda empresa familiar se beneficia de modo directo de las ventajas que implican la formalidad y la observancia de normas y regulaciones que atañen a la actividad empresarial, principalmente en el contexto nacional, donde los mercados y las

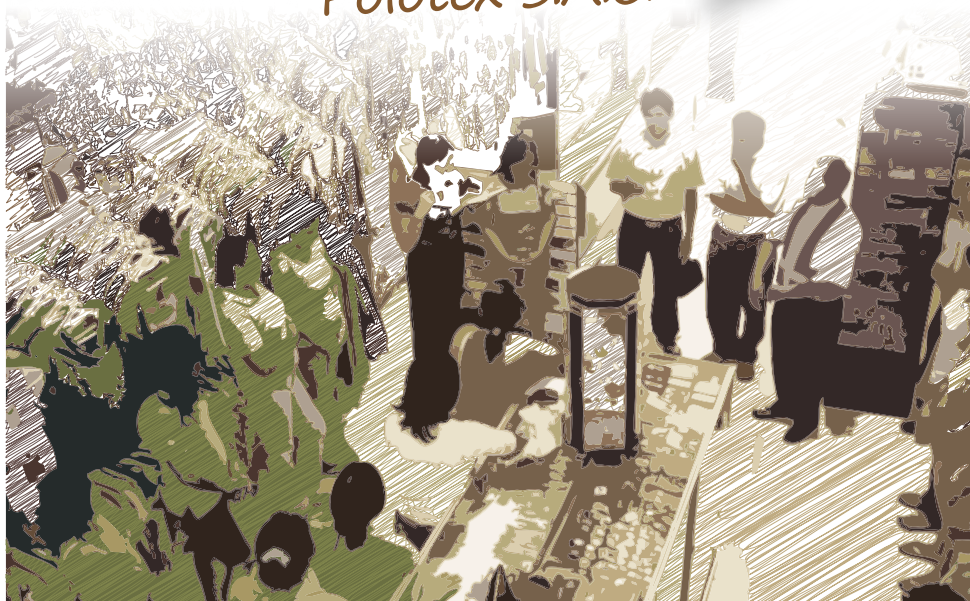
entidades gubernamentales ganan mayor experiencia en cuanto a premiar y relacionarse con empresas que trabajan en la formalidad y desarrollan valores y principios empresariales y éticos que son de conocimiento de clientes, proveedores, competidores e instancias gubernamentales.



De ambulantes a prósperos empresarios

La historia de Luis Peralta Córdova, un
ejemplo de cómo se suda la camiseta

Polotex S.A.C.



Antes de emprender...

Mi nombre es Luis Peralta Córdova, soy economista de profesión, egresado de la Universidad Nacional de Trujillo. Mientras estudiaba, trabajaba en el Banco de Crédito. Me casé en el año 1984. Mi esposa trabajó durante 8 años en una línea aérea internacional, lo que le había permitido conocer medio mundo. Posteriormente, ya juntos, viajamos hasta en dos oportunidades a Japón y Europa.

La motivación para emprender...

Corría el año 1988, acabábamos de salir de un fracaso económico y muchos problemas familiares y pensaba emigrar con toda mi familia a Estados Unidos. En esa época creíamos que era la panacea, además, todos teníamos visa americana. Nuestra idea era juntar un pequeño capital para irnos, para esto fuimos a rematar un lote de calzado de nuestro amigo zapatero Moisés Amiel Rodríguez a la ciudad de Tumbes, a Aguas Verdes. Debo mencionar que para estas fechas ya esperábamos a nuestro tercer hijo.

Los inicios del emprendimiento... cambios en el estilo de vida

Al principio trabajamos 5 meses como ambulantes y viajábamos constantemente a la ciudad de Trujillo, nuestra ciudad de origen. Para nosotros no fue nada fácil hacer lo que hacíamos, como comprenderán, consideraba que como profesionales que somos mi esposa y yo, con un determinado estilo de vida, nuestra situación de ambulantes era muy incómoda, por decir lo menos.

Sin embargo, como teníamos obligaciones perentorias con nuestros hijos, nos vimos precisados a asumir este sacrificio. Cuando empezamos nos poníamos una meta y en cuanto la alcanzábamos, de inmediato, establecíamos una meta más alta, y así sucesivamente. Al principio vendía-

mos calzado para clientes del Ecuador, todo empezó a salir bien desde el primer momento, lo que nos permitió alquilar un local y proyectar mejor nuestra actividad comercial. Pasó como un año y medio y entonces el negocio del calzado se vino abajo pues comenzaron a entrar al Ecuador los zapatos chinos.

Decisiones para crecer. . .

En ese momento tuvimos que buscar otra opción. Finalmente, encontramos, a fines de 1989, el rubro de «saldos de exportación». Este negocio consistía en colocar en el mercado los saldos no exportados de la empresa Comercial Polocentro, del grupo Incotex. El crecimiento con ellos fue relativamente rápido, pues en Aguas Verdes vendíamos al por mayor a clientes del Ecuador. Gracias a los volúmenes de compra que teníamos todas las semanas, el año 1992 Polocentro nos hizo la propuesta de convertirnos en sus concesionarios en la ciudad de Tumbes. Esta propuesta nos cayó muy bien, pues nosotros teníamos la idea de que Aguas Verdes no era un buen lugar para invertir; en cambio, la ciudad



de Tumbes sí lo era. Al poco tiempo adquirimos un terreno en una zona alta, lo que es muy importante en Tumbes por el peligro de inundación, donde construimos un local de 5 niveles que concluimos en 1993, los tres primeros pisos eran para el negocio y los otros 2, para nuestra vivienda.

Al retirarse Incotex del mercado, por problemas financieros y la caída de sus clientes de Europa Oriental, tuvimos que buscar nuevos proveedores pues nuestros clientes nos pedían variedad. De esta manera, hicimos en primer lugar una alianza estratégica con Mercadeo Comercial, propietaria de la marca Boston, que también había sido uno de los accionistas mayoritarios de Incotex. Teníamos con ellos una línea de crédito importante para comercializar su ropa interior y, además, compartíamos gastos en la elaboración de nuestras bolsas de despacho y material publicitario.

Como ya teníamos experiencia en el rubro de saldos de exportación, nos especializamos en el tema y encontramos proveedores que hasta la fecha nos abastecen y quienes nos enseñaron que para poder ser proveedores de clientes del exterior se tenía que cumplir un conjunto de exigencias y normas de calidad, fundamentalmente en el buen trato de sus empleados y el respeto de sus beneficios laborales. Estos aspectos los observábamos con mucha atención y tratábamos también de poner en práctica lo que aprendíamos con ellos.

La expansión...

El año 1993 se inicia nuestra relación con empresarios de Gamarra. Desde el primer momento buscamos tener proveedores que nos proporcionasen productos de calidad a un precio razonable. En la actualidad tenemos una cantidad considerable de proveedores de esta zona y con algunos de ellos hemos hecho alianzas virtuales. Asimismo, desde el año 1996 añadimos las líneas importadas de bisutería, artículos de vidrio, cristal y artículos para el hogar.

El año 1994 inauguramos nuestra nueva tienda en nuestro propio local. Paralelamente mantuvimos la tienda de Aguas Verdes (alquilada), que cerramos definitivamente al año siguiente, cuando se produjo el conflicto

con Ecuador. La tienda en Tumbes de Polocentro (alquilada) la mantuvimos hasta 1996, año en que la cerramos porque los niveles de venta en nuestra propia tienda eran mejores.

Al ir incrementando nuestra oferta, en 1997, decidimos tener una tienda por departamentos. De esta manera, asignamos zonas específicas para las diferentes líneas y, como consecuencia, debimos contratar más personal para asesorar, orientar y vender de manera personalizada. Al tener una cantidad considerable de artículos se nos hacía difícil controlar los inventarios, por lo que decidimos invertir en automatizar nuestros procesos con un programa hecho a medida; el cual empezó con un sistema operativo D.O.S. y ahora está en una plataforma SQL-Windows, con un servidor dedicado para cada tienda y computadoras en cada una de las áreas para que transmitan a través de la red, en tiempo real, los pedidos de las diferentes áreas hacia el área de caja. Así, si el cliente tiene más de un pedido los puede unificar en un solo ticket y también podemos cobrar en distintas monedas y tarjetas de crédito. Tenemos como consigna que en las cajas siempre tiene que haber vuelto de toda denominación para que el proceso de compra sea una experiencia satisfactoria y rápida.

Nuestro eslogan: «Su compra al mejor precio», se sustenta en una política prudente de endeudamiento que privilegia el financiamiento propio producto del ahorro, seguido del crédito de los proveedores. Además, nuestros contactos comerciales son directos con las fábricas, sin intermediarios, de ese modo no trasladamos el costo financiero al precio final de nuestros productos.

Dentro del tema de responsabilidad social tenemos una relación estrecha con la Iglesia Católica, lo que nos ha permitido auspiciar encuentros, charlas y conciertos de música cristiana durante 12 años consecutivos en las ciudades de Tumbes y Talara y ahora también en Piura, Chiclayo y Trujillo.

Nuestros hijos ingresaron a la Universidad de Piura, ciudad en la que consideramos que están más desarrollados los aspectos educativos y culturales. Esta fue una buena razón para construir nuestra segunda tienda, de 760 m², en esa ciudad. Este local tiene 3 niveles, con 2 pisos de atención al público y el tercer nivel para oficinas y depósito. Respecto del financiamiento de su construcción, 70% fue financiado con recursos propios y el otro 30%, proporcionado por el banco con un plazo de 4 años, que al final pudimos cancelar en solo dos.

Esta construcción fue hecha a medida, mejorando lo que ya habíamos conseguido en Tumbes. Por ejemplo, contamos con una zona de ingreso de vehículos para descargar la mercadería directamente al montacargas o a la escalera de servicio, para llevarla directamente al almacén sin tener que ingresar por la zona de atención al público.

Esta tienda la constituimos a fines del año 2004 como empresa familiar con el nombre de Polmart S. A. C. e incluimos a nuestros dos hijos mayores como socios minoritarios, conservando el nombre comercial de Polotex.

El secreto...

Los recursos se agotaron con la construcción del edificio y su equipamiento, pues por ser una zona de mucho calor era necesario dotarla de aire acondicionado, tal como la tienda de Tumbes; además, necesitábamos implementar los equipos de cómputo. Con todo esto ya no teníamos dinero para adquirir mercadería, por lo que fue necesario concertar con nuestros proveedores para que nos enviaran productos que se irían pagando conforme se fueran vendiendo. En ese momento sirvió mucho el nivel de confianza de nuestros proveedores, el cual es un intangible que no se puede medir cuantitativamente en un estado financiero pero que resultó vital. Ahí nos dimos cuenta de que nuestra capacidad de endeudamiento era mayor a nuestro nivel de ventas.

En esta segunda tienda fue muy difícil captar clientes al principio, se hizo poco a poco, mediante una difusión de persona a persona, diferenciándonos de la competencia por nuestra amabilidad en el servicio. Lo que fue corroborado por un estudio de mercado hecho recientemente.

Nuestro principal activo son nuestros colaboradores. Nosotros éramos conscientes de que debíamos seguir capacitándolos de una manera más profesional; por eso, el año 2007 contratamos dos asesores externos de la Universidad de Piura para mejorar aspectos como organización (manual de funciones, reglamento interno de trabajo), técnicas de ventas, administración del tiempo, técnicas de negociación y, para el personal administrativo-gerencial, capacitación en finanzas y dirección estratégica.

Una de las primeras recomendaciones que nos dieron fue que negociáramos una rebaja en las comisiones que nos cobraban los operadores de las tarjetas de crédito, lo hicimos y logramos que nos rebajasen un porcentaje razonable. Esto se consiguió porque un gran número de nuestras ventas eran con tarjeta de crédito, es decir, había un mayor uso de este medio de pago, lo que nos puso en una buena posición para negociar la rebaja de las comisiones. Esta rebaja sirvió para pagar los honorarios de nuestros asesores sin mayor inconveniente. Así comprendimos lo fundamental y necesaria que es la negociación con instituciones financieras y proveedores para conseguir reducir costos. Cuando conseguimos niveles mayores de liquidez utilizamos el pronto pago para obtener mayores descuentos de nuestros proveedores: «Siendo cuidadosos en los gastos, una empresa ahorra y genera valor».



Asimismo, para tener éxito es necesario no «construir sobre arena», sino que se debe actuar con honestidad y transparencia con bancos, proveedores, colaboradores y clientes.

Una de las conclusiones del estudio de mercado que realizamos es que en la ciudad de Tumbes tenemos un buen posicionamiento, pero en Piura todavía nos falta, por lo que hemos contratado a un medio de mucha reputación para hacer una campaña publicitaria durante un año; la cual nos deberá generar una imagen de marca positiva y también lograr un mejor grado de recordación en nuestros clientes al momento de realizar una compra. Ahora estamos utilizando un nuevo eslogan: «¡El gusto de comprar!», que cada cliente valora de acuerdo con su experiencia de compra. Esto va de la mano con nuestra visión de:

- Crear elementos diferenciadores para brindar un servicio acorde con las exigencias de los clientes.
- Conocer al cliente para aprovechar nuestras fortalezas y aumentar la competitividad que exigen los tiempos actuales
- Mejorar los ingresos financieros
- Posicionarnos en el medio regional, ser parte del relevant set (de los que dominan el mercado) y estar en la mente de los clientes para asegurar nuestra continuidad en el largo plazo.

La formalización como exigencia del mercado...

En el año 2008 recibimos el Premio Presidencia de la República al Emprendimiento, Esfuerzo y Desarrollo Empresarial de la Micro y Pequeña Empresa (mype). Este es el más alto reconocimiento del Estado a aquellos empresarios formalizados de las mypes que nos otorgó el Presidente de la República, Dr. Alan García Pérez. El habernos hecho acreedores a este premio nos diferencia como Creadores Responsables de Emprendimientos Empresariales Sostenibles (CREES) por cumplir con todas las normas que exige el país para hacer empresa; asimismo, nos otorga el derecho de usar el «Sello CREES», lo que nos diferencia de

otras empresas. En este sentido, haciendo uso de nuestro derecho, hemos mandado a confeccionar 100 mil bolsas con este sello para que nuestros proveedores y clientes nos puedan reconocer como una empresa responsable.

Ser formal nos ha permitido ser considerados por la Sunat como principales contribuyentes desde hace más de ocho años. Asimismo, al tener una mejor estructura financiera, cuando hemos necesitado financiamiento por parte del banco hemos podido negociar mejores tasas de interés.

En marzo de 2007 sufrimos un asalto a mano armada en el cual se llevaron dinero en efectivo de las cajas, dentro de todo lo malo que significó esta experiencia, lo mejor fue que recuperamos el valor de la pérdida pues habíamos contratado a una compañía de seguros con quienes siempre hemos estado al día en el pago de nuestras pólizas; además, teníamos la información contable en orden y actualizada, lo que ayudó mucho a que la compañía de seguros nos reembolsase la pérdida sin mayor trámite.

Sin embargo, esta experiencia nos llevó a la exigencia por parte de la compañía de seguros de implementar medidas de seguridad adicionales para firmar un nuevo contrato. Estas incluyeron alarmas, cámaras de seguridad y la contratación de los servicios de un agente de seguridad en la puerta. Hicimos todo lo que nos solicitaron. La empresa de seguridad nos cobraba 1500 soles mensuales por el agente, monto que incluía sus beneficios sociales. Sin embargo, pudimos comprobar que solo le pagaban 500 soles y no tenía beneficios sociales. Esto nos pareció un nivel de informalidad inexcusable. Por eso decidimos cambiar de agencia de seguridad, ya que las empresas que trabajan con nosotros deben ser formales y tener a sus trabajadores en planilla, lo que es un requisito fundamental. No fue fácil, pero encontramos una empresa que cubría estas exigencias, con la cual trabajamos ahora.

De todas estas experiencias deduzco que los principales obstáculos que tenemos los peruanos para progresar están en nuestra falta de una cultura de aprendizaje y formación moral y ética, de la cual se desprenden la falta de honradez, el desorden, la falta de respeto a leyes y reglamentos. Si observáramos el orden y el respeto hacia los demás nuestra convivencia sería más fácil y llevadera, y nos permitiría una coexistencia pacífica en la cual se conseguiría un mejor entorno, elemento necesario

para cualquier tipo de desarrollo. El caos y la viveza criolla son causa de subdesarrollo. Entre los grandes problemas de Tumbes están el contrabando, la informalidad y la delincuencia pero, a pesar de todos estos inconvenientes, estamos llamados a luchar contracorriente y hacer lo que tenemos que hacer sin quejarnos.

El camino del emprendimiento es difícil y sacrificado; sin embargo, como en mi caso, ha sido un desafío y una realización personal poner en práctica muchos conocimientos que me enseñaron en la universidad que se aplican en la empresa, siempre respaldado por mi esposa con una visión privilegiada y de experiencia de los negocios, involucrándose también nuestros hijos en este proyecto. Ellos están concluyendo las especialidades de Administración de Negocios e Ingeniería Industrial.

Nuestra empresa es generadora de un trabajo digno para nuestros colaboradores y fuente de recursos económicos e inclusión social para muchas familias, lo que nos hace sentirnos reconfortados y satisfechos. Y todas nuestras decisiones están amparadas en nuestra fe en Dios, pues Él recompuso nuestras vidas después de un problema tan grave que pudo destruirlas. Hoy, 21 años después, cuando ya cumplimos 24 años de casados, damos gracias a Dios por todas las bendiciones recibidas y por compartir con nuestros hijos y colaboradores el Amor que nos da.

El Perú es un país de oportunidades para el que quiera esforzarse.

Luis Peralta Córdova

Lecciones Aprendidas

- Es cada vez más frecuente, en países en crecimiento como el Perú, que los emprendimientos familiares no solo ocurran por la necesidad de asegurar el sustento familiar, sino también por la inquietud de explorar el potencial de emprendimiento de los individuos y las familias recién formadas. En este tipo de casos los emprendedores suelen contar con experiencias de trabajo previas que son valiosas al momento de visualizar, iniciar y conducir una empresa propia.
- Además de la utilidad de acumular experiencia sobre el funcionamiento de un negocio y sobre las necesidades de un segmento de clientes, también es fundamental ganar un mayor entendimiento sobre los beneficios que un producto o servicio brinda, pero desde la perspectiva de los consumidores o clientes. Esta lectura de las percepciones conduce a generar nueva información que puede ser empleada para tomar mejores decisiones; por ejemplo, modificar o mejorar un producto, replantear el proceso de venta, desarrollar un servicio posventa de rápida respuesta, hacer seguimiento a la cartera de clientes, etcétera.
- Aunque muchos emprendedores tienen objetivos claros al momento de iniciar un negocio, aún son pocos los que complementan su declaración de objetivos con la definición de una estrategia y mecanismos para controlar el logro de resultados e identificar qué factores explican el avance, el estancamiento o el retroceso en el logro de esos objetivos. En la medida en que la empresa crezca, también crecerá la necesidad de adoptar una gerencia profesional que preste atención a la medición de resultados y sus causas específicas.
- Es vital establecer y mantener relaciones duraderas con clientes y proveedores. Los primeros representan un flujo de ingresos para sustentar el futuro de la empresa, son un medio de publicidad altamente confiable además de una excelente fuente de información para seguir mejorando y explorando nuevas oportunidades de negocio. Los proveedores, por su parte, no solo pueden garantizar la calidad de los insumos, sino también prestar un valioso servicio a la empresa a través de las condiciones de crédito que ofrecen, de la tecnología e insumos que mantienen en permanente actualización y de la información que poseen sobre las tendencias en un determinado sector de actividad productiva.

- La capitalización en la empresa suele ser un buen indicador para monitorear y medir lo saludable del crecimiento de una empresa. La adquisición de nuevos equipos y tecnologías, la inversión en infraestructura y obras civiles, la inversión en capital humano y el acondicionamiento de las instalaciones para mejorar el clima laboral son tanto o más importante para el futuro de la empresa que el desarrollo de buenos productos.





PERÚ

Ministerio
de la Producción

